أعمال السكرتارية

السكرتير الفعال في عالم متغير

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

أعمال السكرتارية "السكرتير الفعال في عالم متغير"

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع:20395/ 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-07-7

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقدِّمة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا. إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنىء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية

والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث ومهارات السكرتارية بشكل عام والتنفيذية بشكل خاص وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.

❖❖❖

الفصل الأول

أعمال السكرتارية

لا شك أن السكرتير يجب أن يكون مؤهلا علميا وعمليا حتى يستطع أن يقوم بعمله بكفاءة، بالنسبة للمؤهل العلمي فإن كل نوع من أنواع السكرتيرين قد يتطلب مؤهلا علميا يتناسب مع العمل الذي سيكلف به.

أما بالنسبة للمؤهلات العملية فيمكن أن نذكر عددا منها أنها لازمة وضرورية لجميع أنواع السكرتيرين والتي تعد كمقومات يجب توافرها فيمن يقوم بأعمال السكرتارية ومنها: -

- التفاني بالعمل والإخلاص فيه
- قوة الذاكرة
- اللباقة والكياسة
- قوة الشخصية
- الإلمام بالشؤون الإدارية المختلفة وعلاقة الإدارات والأقسام ببعضها

- التكتم على الأمور السرية في العمل
- أن يكون طموح ذا هدف يسعى إليه
- الحصول على جانب كبير من الثقافة ليتمكن من تفهم الأمور التي قد تواجهه في عمله
- أن يكون صبورا فالصبر مفتاح النجاح
- أن يلم بطبائع الناس وميولهم وعاداتهم

السكرتارية:

لا شك أن معظم العاملين فى المنظمات العامة والخاصة يدركون العلاقة الوثيقة التى تربط السكرتير بالأعمال المكتبية المختلفة والكل يعرف تماما الدور الكبير الذي تقوم به السكرتارية الناجحة والأعمال المكتبية المتقنة في مجال الخدمات التي تساعد العاملين في مختلف أنواع المنظمات على القيام بأعمالهم بأبسط وأسهل الطرق وتحقيق أهدفهم وأهداف منظماتهم بأفضل وأنجح صورة وأعمال السكرتارية أو الأعمال المكتبية من استقبال وتصدير البريد وكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير واستقبال الزائرين وتحضير الاجتماعات والإعداد للسفريات أو الرحلات وحفظ وتصنيف الأوراق والملفات واستخدام وتشغيل الأجهزة المكتبية الحديثة والكتابة على الآلة الكاتبة وعلى الحاسوب واستنساخ صور الوثائق والمستندات.

وبمقدار كفاءة وحيوية أجهزة السكرتارية والموظفي الكتابين تكون كفاءة وحيوية المنظمة في تحقيق أهدافها.

مفهوم السكرتارية:

كلمة سكرتير (أمين سر) بمعناها المحدد البسيط فتعنى ذلك الموظف الذي يقوم بمساعدة أحد كبار المديرين في المنظمة إذ يقوم بمعاونته على تنظيم وقته بالإضافة إلى القيام ببعض الأعمال البسيطة ذات الطبيعة الروتينية كاستقبال مراجعيه ومكالماته الهاتفية وتنظيم وحفظ أوراقه وملفاته والاطلاع على الصحف اليومية وإخباره بما تحويه.من معلومات ذات علاقة بأعمال المنظمة.

السكرتارية هى تلك الوظيفة التى تقدم خدمات للإدارات أو الرؤساء سواء كانت هذه الخدمات فنية أو مكتبية حتى يمكن إنجاز الأعمال بطريقة ميسرة وفى أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.

وتعتبر السكرتارية القلب النابض الذى يمد كافة الإدارات والرؤساء بما يلزمها فإذا توقف القلب أو عجز عن أداء مهمته فإن ذلك يؤدى بالضرورة إلى عجز وفشل الإدارات والرؤساء عن القيام بمهامهم الوظيفية.

أهم أعمال السكرتارية (واجبات السكرتارية):

1 - تسليم البريد اليومي الوارد وتسجيله وفرزه وتوزيعه على الأقسام وكذلك العناية بالبريد الصادر عن المنظمة.

2 - القيام بحفظ الرسائل والمستندات في ملفاتها المناسبة وكذلك حفظ وترتيب الملفات في أماكنها المناسبة وبطريقة منظمة بحيث يسهل الرجوع إليها عند طلبها أو الحاجة إليها.

3 - متابعة البريد والرسائل المرسلة للأقسام المختلفة وخاصة تلك ذات المواعيد المحددة للرد عليها.

4 - مساعدة الرئيس على التنبؤ بالمشكلات وتخطيط برامج المستقبل وذلك بتقديم المعلومات المناسبة له في الوقت المناسب.

5 - الاطلاع على الصحف اليومية وعرض المعلومات المهمة وذات العلاقة بأعمال المنظمة على الرئيس.

6 - العمل على حماية وتنظيم وقت الرئيس.

7 - دراسة ما يطلبه الرئيس من موضوعات مع تقديم التقرير الكامل بخصوصها.

8 - القيام بإعداد رحلة الرئيس عند رغبته بالسفر إلى خارج البلاد في عمل رسمي.

9 - القيام باستقبال الزائرين والمراجعين الذين يفدون لمقابلة الرئيس.

10 - الإشراف على المعارض التي تقوم المنشأة بتنظيمها في مناسبات معينة.

أنواع السكرتارية:

- ❖ السكرتارية الخاصة
- ❖ السكرتارية المتخصصة
- ❖ السكرتارية العامة
- ❖ السكرتارية التنفيذية

أولا: السكرتارية الخاصة:

يقوم بأعمالها موظف يسمى السكرتير الخاص أو السكرتيرة الخاصة ويكون موضع ثقة الرئيس ويتصل عمله اتصالا وثيقا برئيسه الذي يأتمنه على أسرار عمله وتلطيفا لكلمة سكرتير وتقديرا لجهود هذا النوع من السكرتارية أصبح يطلق علي من يقوم بها اسم (المساعد) اى مساعد الرئيس وهو بالفعل يساعد رئيسه في كثير من الأعمال المكتبية.

مقومات السكرتارية الخاصة :

وحتى يكون السكرتير الخاص ناجحا في عمله يجب أن يتمتع بالمقومات التالية من خواص وصفات شخصيه.

❖ حسن المظهر:

أي العناية بشكل بسيط ودون تكلف أو مغالاة في المظهر والملابس.

❖ كتمان الأسرار:

نظرا لطبيعة عمل السكرتير الذى يجعله يطلع على أمور كثيرة تخص رئيسه وشؤون العمل فيجب أن يتحلى بالمحافظة على الأسرار وعدم إفشائها حتى لا يؤدى ذلك إلى حدوث أضرار مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة.

❖ النشاط والحيوية:

إن الأعباء الملقاة على السكرتير الخاص كثيرة ومتنوعة بحيث يقتضى به الأمر أحيانا كثيرة إلى التنقل بين إدارات مختلفة داخل المنظمة أو الحركة المستمرة بين مكتبه ومكتب الرئيس وحيث إن عمل السكرتير الخاص متنوع ومتعدد الجوانب فإن ذلك يتطلب منه قدرا كبيرا من النشاط والحيوية.

❖ الثبات الانفعالي :

إن الثبات الانفعالي من السمات الأساسية للشخصية التي يجب أن تتوافر في السكرتير الخاص ومعنى الثبات الانفعالي أن يقابل السكرتير المواقف المختلفة بما تستحقه من انفعالات فالسكرتير كثيرا ما يواجه مواقف قد تثير غضبه أو قلقه أو اكتئابه ومن المهم أن يسيطر على انفعالاته أو بمعنى آخر أن يتحكم في أعصابه.

❖ حب العمل والإخلاص فيه :

فالإخلاص والشعور بالانتماء للعمل والمنظمة من بين مقومات السكرتير الناجح.

❖ قوة الذاكرة:

يجب الاعتماد إلى حد كبير على ذاكرته لا سيما في الأعمال المستعجلة التي يكلفه بها رئيسه والتي لا تحتاج إلى مذكرات كتابية.

❖ قوة الشخصية :

أن يتمتع السكرتير بشخصية قوية وأن يكون معتزا بكرامته ويحافظ على هدوئه في كل ما يقوم به من أعمال.

❖ المهارات المهنية:

مثل الكتابة على الآلة الكاتبة والاختزال واستعمال الأجهزة المكتبية كالتلكس والفاكس والحاسوب والهاتف وآلات النسخ والسحب والتصدير ومعرفة صياغة وترتيب الرسائل المختلف.

أهم الأعمال التي يقوم بها السكرتير الخاص:

- تلقى الرسائل الواردة الخاصة بأعمال المدير وعرضها عليه بعد فحصها والتأكد من وجود المرفقات كافه بها.
- كتابة أو طباعة ردود الرسائل طبقا لما يمليه عليه المدير من اقتراحات ومعلومات.
- دراسة الموضوعات التي يريد المدير البحث فيها مع تقديم التقارير اللازمة عن هذه الموضوعات.

- تنظيم مقابلة الزائرين طبقا لمواعيد سابقة وصرف غير المرغوب فيهم بلباقة.
- حفظ بيانات دقيقة لمواعيد اجتماعات ومقابلات المدير وتنبيهه إليها في الوقت المناسب.
- يقوم بأطلاع المدير على كل ما ينشر في الصحف والمجلات من موضوعات ذات علاقة بعمل المنظمة.
- يقوم بحفظ أوراق المدير ووثائقه في ملفات خاصة بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إليها.
- الرد على المكالمات الهاتفية مع إبلاغ المدير عن المكالمات المهمة منها.

أساليب اختبار السكرتير الخاص:

- ❖ الاختبارات الموضوعية التحصيلية
- ❖ اختبارات القدرات والاستعدادات العقلية
- ❖ اختبار المعلومات العامة
- ❖ اختبار المواقف
- ❖ المقابلة (الاختبار الشخصي)

ثانيا : السكرتارية المتخصصة

وهذا يعنى التخصص بالقيام بعمل واحد فقط دون الأعمال الأخرى وهذا النوع من السكرتارية لا يوجد إلا في المنظمات كبيرة

الحجم والمتميزة بتعدد أقسامها وفروعها كما يمكن أن يتوفر هذا النوع من السكرتارية في المؤسسات الحكومية.

أهم أنواع السكرتارية المتخصصة:

- ❖ السكرتير القانوني
- ❖ السكرتارية الطبية
- ❖ السكرتارية التعليمية
- ❖ السكرتارية الصحفية

ثالثا: السكرتارية العامة:

تظهر إدارة أو قسم السكرتارية العامة في الخرائط التنظيمية للعديد من المنظمات الكبرى الحكومية والخاصة.

وتعد السكرتارية العامة أحد الإدارات أو الأقسام الهامة فى أى منظمة من المنظمات وتولى كافة الخدمات المكتبية التى تقدم لمختلف الإدارات للمساهمة فى تيسير أداء الأعمال على الوجه الأكمل ومن الأعمال التى تقوم بها:

ومن أهم أعمال السكرتارية العامة ما يلي:

- عمليات الحفظ والتصنيف والفهرسة.

- معالجة البريد الوارد للمنظمة والصادر عنها والرقابة على هذا النشاط.
- عمليات الطباعة والنسخ المركزية.
- تسليم البريد اليومى الخاص بالمنظمة وتوزيعه على الإدارات والأقسام المختلفة.
- نسخ القرارات والأوامر الإدارية والتعليمات وتوزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة.
- القيام بأعمال الاستعلامات واستقبال الزوار وإرشادهم إلى الإدارات والأقسام داخل المنظمة.
- الإشراف على ترتيب مكاتب الموظفين وتنسيق الحجرات وتزويدها بالاحتياجات من أثاث ومعدات وأدوات مكتبية بما يظهرها فى شكل مناسب.
- مراقبة الحضور والانصراف للعاملين وإخطار إدارة شئون الموظفين بحالات الغياب والتأخير.

أنشطة أخرى للسكرتارية العامة توجد فى بعض المنظمات دون غيرها وهى:

❖ الإشراف على التأسيس والتجهيزات المكتبية للمنظمة
❖ الإشراف على الحضور والانصراف للعاملين في المنظمة
❖ الإشراف والتعامل مع الجمهور المتعامل مع المنظمة

رابعا : السكرتارية التنفيذية :

إن توسع أعمال المنظمات الخاصة وكبر حجمها وتعاظم مسؤوليات المديرين فيها أدى إلى زيادة الحاجة إلى أفراد ذوى مقدرة وكفاءة في العديد من الأعمال الإدارية والتنفيذية.

أهم أعمال السكرتير التنفيذي:

- الإشراف على المعارض والاحتفالات التي تقيمها المنظمة في مناسبات معينة
- تسهيل اتصال الجمهور بالمدير والإشراف على تغطية زيارات العملاء للمنظمة
- القيام ببعض واجبات الرئيس بالتعاون مع نائب الرئيس في تصريف بعض الأعمال الروتينية التي لا ضرورة لأن يصرف الرئيس وقته فيها
- التحضير لاجتماعات المدير المهمة ويسجل الملاحظات أثناء الاجتماع
- الرد على كثير من الرسائل الموجهة إلى الرئيس وخاصة المهمة منها
- قد يتم تفويض السكرتير التنفيذي لاتخاذ بعض القرارات في حال غياب الرئيس

- كثيرا ما يقوم بتقديم المشورة ووجهات النظر في موضوعات محددة إلى رئيسه
- ترتيب وتنظيم وقت الرئيس ومواعيده
- ترتيبات سفر الرئيس للخارج
- حفظ المراسلات ذات الطابع السري

لعل من أبرز مهام السكرتير الخاص في المنظمة استقبال الزائرين الذين يترددون على مكتب رئيسه لأعمال خاصة بهم أو بمنظماتهم وفيما يلي الخطوات التي تمر بها عملية استقبال الزائرين :

- استقبال الزائر وتحيته
- إعداد بطاقة المواعيد
- إثبات المواعيد
- تصنيف الزائرين عند المقابلة (العاملون بالمنظمة – العملاء – طالبو الوظائف – الصحفيون – أقارب وأصدقاء الرئيس)
- رفض الموافقة للزائر بمقابلة الرئيس
- توجيه الزائر إلى شخص آخر في المنظمة
- تقديم الزائر إلى الرئيس
- إلغاء المواعيد السابقة
- إنهاء الزيارة

نموذج بطاقة تحديد المواعيد للزائر
اسم الزائر وعنوانه : ....
وظيفته / مركزه : ....
مكان عمله : ....
الغرض من الزيارة : ....
رقم هاتفه : ....
تاريخ المقابلة وموعدها : ....

المواصفات والمتطلبات الواجب توافرها فى القائمين بأعمال السكرتارية :

1 - علاقة متطلبات وظيفة السكرتارية بمواصفات شاغليها :

تفرض وظائف السكرتارية متطلبات ذات هوايات مختلفة (فنية – خاصة – عامة) مما يحتم على شاغلى هذه الوظائف أن يتوافر فيهم مجموعة من المواصفات على درجة مناسبة من التوافق والانسجام لأداء مهام وأعمال وواجبات وظيفة السكرتارية بمستوى الفعالية المطلوبة.

وتنبع أهمية مواصفات المشتغلين بأعمال السكرتارية وضرورة العمل على تنميتها بشكل متجدد وباستمرار من التطوير والتجديد

والإضافات التى طرأت على وظيفة السكرتارية فى العصرالحديث وفى ضوء التحديث الذى أدخل على الأساليب المستخدمة فى إطار مزاولة السكرتير لعمله من الأجهزة والمعدات الحديثة مما يفرض عليه أن يسعى دائما نحو التغيير المستمر بما يثرى الأداء من خلال مداومة التجانس بين متطلبات الوظيفة التى يشغلها والمواصفات اللصيقة به.

2 - السكرتير الفعال. . كيف تستدل عليه ؟

يحتاج السكرتير إلى الكثير من الصفات والمقومات الهامة حيث يتوقف نجاحه على مدى توافرها عليه وفى هذا السبيل يسعى إلى الإكثار من الصفات المرغوب فيها – إذا كانت متوفرة – ويعمل على تنميتها والإقلال من نقيضاتها السلبية حرصا على رضاء رؤسائه وسعيا إلى أداء العمل بمستوى الفعالية المطلوب.

إن طبيعة عمل السكرتير التى يعمل فيها تجعله دائما يقظا ومتأهبا لمواجهة المشكلات المختلفة فى المواقف الصعبة والعادية ويقدر ما يلزم بحنكة وذلك بما اكتسبه من مهارات على مدار سنوات حياته الوظيفية بقدر ما ينعكس ذلك على مستوى أدائه ومن ثم يمكن الاستدلال على مدى فعالية السكرتير من خلال الحكم على قدراته على تحمل تبعات ومسئوليات هذه الوظيفة الهامة التى يشغلها.

ولعل السؤال الذى يفرض نفسه فى هذا الصدد يدور حول الكيفية التى يمكن من خلالها أن نستدل على السكرتير الفعال ؟ حقيقة الأمر أن هناك العديد من الجوانب والأبعاد التى يمكن أن

تساعد فى الكشف والاستدلال على السكرتير الفعال والتى يصعب سردها على سبيل الحصر لذلك سوف نقدم فيما يلى بعضا منها على سبيل المثال للاقتداء بها والسير على هديها وهى على النحو التالى: -

• السكرتير الفعال هو الفرد الذى يملك مجموعة الصفات الشخصية المتميزة مثل :

1 - كتمان الأسرار الخاصة بالعمل والأفراد

2 - الإخلاص والتفانى فى العمل

3 - المرونة وحسن التصرف فى المواقف المختلفة

4 - حسن التعامل مع الآخرين والاعتداد بالجانب السلوكى والإنسانى

5 - الحرص على مظهره العام وأناقته وصحته فهى زاده لاسيما فى رحلة الانطباع الأولى الذى يكونه المتعاملون معه

6 - التمتع بصحة جيدة تعينه على القيام بمتطلبات وأعباء وظيفته بالمستوى المطلوب

7 - تميزه بقوة الملاحظة والذاكرة القوية

8 - اكتسابه لصفات الشجاعة والإقدام وعدم التردد فى اتخاذ القرارات التى يرى فيها صالح العمل وسمعة المنظمة التى ينتمى إليها.

9 - اتسامه بالطموح وسعيه الدؤوب نحو الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها

• السكرتير الفعال هو الذى يملك مجموعة من الصفات المرتبطة بجوهر وظيفة السكرتارية وهى :

1 - المعرفة الكاملة بطبيعة العمل ومسئولياته

2 - الفهم التام والكامل لكل دقائق العمل ومتطلباته

3 - المحافظة على وقت المدير وتحديد المواعيد

4 - إدارة الاتصالات الشفهية (تليفونات – محادثات – مقابلات) أو التحريرية (مذكرات – تقارير – محاضر – اجتماعات – البريد الوارد والصادر والفرز) بفعالية

5 - استخدام الآلات والأجهزة الحديثة المستخدمة فى إدارة أعمال مكاتب المديرين بتميز (ميكروفيلم – تلكس – حاسب شخصى – الآت تصوير – الآلات الكاتبة العربية والإنجليزية)

6 - لديه خلفية مناسبة فى مجال جمع البيانات والإحصاءات والمعلومات وتخزينها

7 - إلمامه بأساليب الإعداد والتجهيز الصحيحة لاجتماعات العمل وحفلات الاستقبال

• السكرتير الفعال هو الذى يملك الفهم العميق لمسئوليات وظيفته وطبيعة الأنشطة الخاصة بها والتى تتمثل فى الآتى :

1 - الإلمام بكافة المعلومات الأساسية عن المنظمة التى يعمل بها من حيث نشأتها ونوعية نشاطها وتطور إنتاجها ومعاملاتها ومبيعاتها وهيكلها التنظيمى وهيكل القوى العاملة بها

2 - الدراية الكاملة باللوائح والنظم والقوانين التى تنظم العمل بالمنظمة داخليا وخارجيا

• السكرتير الفعال هو الذى لديه مهارات فنية متميزة منها :

اكتساب وتنمية مجموعة المهارات الآتية : -

1 - المهارات التخطيطية

2 - مهارة التعامل مع الآخرين

3 - مهارة الاتصال

4 - مهارة الابتكار والإبداع

5 - مهارة حل المشكلات

6 - مهارة التنظيم والإدارة

7 - مهارت إنسانية وسلوكية

•السكرتير الفعال هو الذى يحظى بمجموعة من القدرات والمؤهلات الضرورية لأداء واجبات وظيفته بتميز وفيما يلى جانب منها :

1. القدرات اللغوية والتعبير فمعلوم أن السكرتير يقوم بكثير من أعمال التحرير التى يتطلب قدرة على التعبير مثل المراسلات والتقارير ومحاضر الجلسات وجداول الأعمال

2. الإلمام باللغات الأجنبية فكثيرا ما يقوم السكرتير باستقبال شخصيات أجنبية وعلية أن يتفاهم معهم باللغة التى يفهمونها

3. الإلمام بإدارة وتنظيم المكاتب وطرق الإدارة والإلمام بأحدث اللآلات وطرق اختيار الموظفين

4. الإلمام بالقانون التجارى وبقانون الشركات وبأعمال البنوك وبأسواق المال وطرق الاستثمار لرؤوس الأموال

5. الإلمام بقواعد البروتوكول والإتيكيت فكثيرا ما يقوم السكرتير باستقبال الشخصيات الأجنبية الكبيرة فى المكتب وخارجه.

6. الإلمام بجميع القرارات واللوائح التى تنظم الإدارة التى يعمل بها وتربطها بغيرها من الإدارات سواء فى المنظمات أو الوزارة أو المؤسسة التى تتبعها المنظمة.

وبالنسبة للسكرتير – فوق ما ذكر – فيجب أن يلم بكل وظائف المنظمة الرئيسية بل وبدقائق الأعمال فى بعض الوظائف لأنه

مضطر لمواجهة كثير من المشاكل فى كل فرع من النشاط فى المنظمة فعليه أن يكون حلقة اتصال لخدمة سائر الموظفين وباحثا ودبلوماسيا ومهندسا ومديرا يفهم الإدارة علما وفنا وله القدرة على التنبؤ وقدرة على التنفيذ ومبتكرا وحاكما وعادلا.

السكرتير الفعال:

تعتبر وظيفة السكرتير في الإدارة الجيدة عنصرا أساسيا وضروريا لنجاح عمل المنظمة واليوم تزداد الحاجة على سكرتير فعال أكثر من أي وقت مضى ونحن نعيش في وقت تزداد فيه المنافسة الإقليمية والدولية.

مفهوم وظيفة السكرتير:

السكرتير هو عضو المنظمة الذي يقوم بتجميع وتنسيق أعمال الآخرين وذلك يعني مسؤولية مباشرة نحو مجموعة من الناس في دائرة واحدة أو قد يعني ذلك الإشراف على شخص واحد وقد يعني الالتزام بتنسيق نشاطات عمل فريق مكون من أفراد ينتمون إلى عدد من الإدارات أو حتى أفراد من منظمات أخرى.

وتتطلب وظيفة السكرتير أن يكون الشخص مؤهلا عمليا وعلميا وأن يكون ملما بجميع النواحي الإدارية التي تخدم وظيفته ومكانه داخل المنظمة فالسكرتير يقوم بمهمات متعددة مثل الإجابة على الهاتف وتنظيم مواعيد المدير والحصول على التجهيزات للمكتب.

الاتصالات :

- ❖ استعمال الهاتف
- ❖ الاتصال الهاتفي بالآخرين

أنواع الاتصال الهاتفي:

- ❖ الاتصال الخارجي
- ❖ الاتصال الداخلي

تعريف الإدارة والمدير:

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة " المؤسسة " على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها.

والمدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية وهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة والتكيف مع بيئتها.

مفهوم الإدارة:

الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الناس وبالرغم من بساطة التعريف إلا أنه يحتوي على جوهر الإدارة. وإذا توسعنا في تعريف الإدارة من مدخل وظيفي فيمكن اعتبارها بأنها " عملية التخطي والتنظيم والقيادة والرقابة التي تحتوي على الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.

وظائف الإدارة أربعة وظائف :

1 - التخطيط 2 - التنظيم 3 - القيادة 4 - الرقابة

1 - التخطيط: يعني اختيار الأهداف ووسائل إنجازها.

2 - التنظيم : يعني تثبيت المسؤولية لإنجاز المهام.

3 - القيادة : يعني استخدام النفوذ لتحفيز العاملين.

4 - الرقابة : تعني مراقبة النشاطات وإجراء التعديلات.

العملية الإدارية:

تتكون العملية الإدارية من النشاطات التي يمارسها المدير والتي تعرف بالوظائف الإدارية وتشتمل على :

1 - التخطيط الذي يحتوي على وضع الأهداف والاستراتيجيات وتخطيط القرارات.

2 - التنظيم ويركز على تجميع الموارد والتوظيف وتصميم البناء التنظيمي.

3 - القيادة وتشمل التوجيه والتحفيز والاتصال وحل النزاع.

4 - الرقابة وتعني رقابة النشاطات ومستوى الخدمة.

الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال المكتبية: -

فيما يلى أهم الاتجاهات الحديثة للأعمال المكتبية التى زادت أهميتها وأصبحت تؤدى فى كل مكان داخل الأجهزة الإدارية بالمنشأة وتعتبر أساس لاتخاذ القرارات السليمة.

1. اعتبار الأعمال المكتبية عاملا مساعدا وليس هدفا وذلك بالنسبة لجميع وظائف المنشأة فالمكتب بتعامله مع المعلومات والبيانات سواء أكانت فى صورة كمية أو كيفية لا تستغنى عنها أى وحدة لذلك كان التأكيد فى السنوات الأخيرة على اعتبار العمل المكتبى عاملا مساعدا بالنسبة لمختلف وظائف المنشأة ومختلف إداراتها وفى الحدود التى تفيد هذه الوظائف وهذه الإدارات ولا تعوقها أو تعطلها.

2. الربط بين تطوير العمل المكتبى واتخاذ القرارات السليمة فقد ظهر الاتجاه الحديث نحو تنظيم مركزه البيانات والمعلومات واستخدام النظم العلمية التى يطلق عليها نظم المعلومات بحيث

يكون فى المنشأة تنظيم مختص بالمعلومات والبيانات يقوم على حفظ هذه المعلومات والبيانات بصورة جيدة وفعالة وبشكل فعال يسمح لإدارات المنشأة من الحصول على البيانات والمعلومات بالصورة التى يسهل معها استخدامها بفاعلية.

3. الجمع بين المركزية واللامركزية فى العمل المكتبى فعندما كانت المنشأة صغيرة الحجم نسبيا كان من الممكن تركيز المعلومات والبيانات فى مكان مركزى يخدم المنشأة ككل ولكن عندما كبر حجم النشأة وزادت كمية المعلومات المتداولة داخل المنشأة والمطلوب حفظها ظهر اتجاه نحو الجمع بين المركزية واللامركزية بالنسبة للعمل المكتبى.

4. التوسع فى استخدام الآلات المكتبية الحديثة فلقد أصبح الاتجاه نحو مزيد من استخدام الآلات والمعدات الحديثة التى شملها قدر هائل من التطور والتنوع ويدخل فى حدود هذه الآلات التى تذكرها على سبيل المثال لا الحصر الحاسبات الإلكترونية التى تتعامل مع المعلومات والبيانات وأجهزة حفظ المعلومات وأجهزة الميكروفيلم والدوائر التليفزيونية المغلقة وأجهزة ومعدات حفظ المستندات والوثائق والأوراق الرسمية وآلات النسخ والطبع وإنتاج صور المستندات إلكترونياً والأثاث المكتبى المتطور.

5. زيادة التركيز على أهمية الحفظ الجيد الفعال للمستندات بما تتضمنه من معلومات وبيانات فلقد وجد أن من أهم أسباب

تخلف الإدارة فى المنشأة وتعطيل مصالح أفراد الجمهور هى تخلف وسائل حفظ المستندات والأوراق الرسمية الهامة فى هذه النشأة.

6. تنشيط وتطوير نظم الاتصال بين المكتب ومختلف أجهزة المنشأة فقد زاد الاهتمام فى السنوات الأخيرة باستخدام وسائل الاتصال المناسبة والفعالة وإزالة معوقات الاتصال داخل المنشأة وتزويد العاملين المكتبيين بمهارات الاتصال وقد أصبح الاتصال الجيد داخل المنشأة يساوى إنتاجية مرتفعة للعاملين وروحا معنوية عالية.

7. التركيز على الخبرات والمهارات اللازم توافرها فى العاملين المكتبيين من خلال العمل على الارتفاع بمستوى خبرات وقدرات ومهارات العاملين فى المكتب ومن بين هذه المهارات والخبرات المهارة فى استخدام وسائل الاتصال وتزويدهم بمهارات الاتصالات الأساسية مثل مهارة الكتابة والتحديث والقراءة والإنصات والتفكير وكذلك الخبرة والمهارة فى إدارة الاجتماعات وكتابة الخطابات والمذكرات والتقارير وإدارة المقابلات الشخصية.

8. تبسيط العمل المكتبى حتى لا يصبح عبئا على أنشطة المنشأة وخاصة بعد أن تضخم فى بعض المنشآت وأصبح عاملا معوقاً لنشاط المنشأة بدلا من أن يكون عاملا مساعدا لهذا النشاط وذلك باختصار بعض خطوات العمل المكتبى التى يمر بها بإدماج بعض خطوات هذا العمل والتقليل من فترات الانتظار ومن أبسط

صور تبسيط العمل المكتبى أيضًا تفويض الرؤساء للتابعين بعض مسئولياتهم وسلطانهم وكذلك تبسيط النماذج المستخدمة فى الأعمال المكتبية واستخدام بعض الآلات التى تيسر القيام بالعمل وتساعد على سرعة إنجازه.

9. وضع معايير للعمل المكتبى وذلك لكل أنشطة العاملين فيه وهذه المعايير أصبحت توضع على أسس علمية سليمة ولم تعد هذه المعايير تقتصر على الجوانب الكمية للعمل بل تعدت ذلك إلى النواحى الكيفية أى مستوى جودة ودقة العمل المكتبى.

10. زيادة الاهتمام بمبنى المكتب ويتم ذلك من خلال توزيع العمل المكتبى على الحجرات بما يسمح بانسياب العمل وتدفقه بانتظام كما ساد اتجاه فى السنوات الأخيرة نحو التقليل من المكاتب الخاصة للرؤساء.

11. زيادة الاهتمام بالأثاث المكتبى بحيث يراعى فى التأسيس المكتبى الذوق والأناقة والناحية العملية وتناسق ألوان قطع الاثاث حتى نتخلص من فوضى الذوق بالنسبة لأشكال وألوان الأثاث المكتبى المستخدم فى منشأتنا ويجب أن تكون قطع الأثاث فى حالةجيدة.

12. تحسين الظروف المحيطة بالعاملين المكتبيين ويتم ذلك من خلال محاولة تقليل الضوضاء فى أماكن العمل فمعروف أن مكاتبنا كثيرة الضوضاء وهذه الضوضاء قد تكون صادرة من

داخل المكتب من أصوات الموظفين وأفراد الجمهور والأصوات التى تصدر عن بعض الآلات المكتبية كما زاد الاهتمام بإضاءة مبنى المكتب اضاءة علمية تحافظ على أعين العاملين وتزيد من كفاءتهم وتقلل من أخطائهم فى العمل كذلك زاد الاهتمام بالتهوية المناسبة لمبنى المكتب حتى يكون جو العمل مريحا للعاملين مما يشجعهم على أداء العمل والاستمرار فيه.

الأساليب الحديثة لتنسيق المكتب:

1. اختيار الموقع
2. تصميم مبنى المكتب
3. ملاءمة المبنى للأعمال التى تنجز بداخله
4. المساهمة فى راحة ورضا العاملين
5. الانطباع الجذاب للزوار والجمهور

الأساليب الحديثة لتصميم المكتب:

1. اختيار مواقع الإدارات
2. مرونة التصميم وسهولة تعديله
3. الاقتصاد فى المساحة

4. سهولة الإشراف على العاملين

5. تلافى ابتعاد الموظفين عن مكاتبهم

6. توافر السرية والخصوصية

7. مناسبة المظهر العام للمكتب

8. الإدارات كثيرة الزوار

9. الإدارات سيئة الترتيب أو المظهر

10. مراكز الخدمات

مهارات تنظيم الاجتماعات واللجان التخصصية:

شروط الانعقاد الصحيح للاجتماع:

لا تكون القرارات التي تتخذ في الاجتماع صحيحة وملزمة إلا إذا اتخذت في اجتماع صحيح التكوين والانعقاد.

❖ ومن المتفق عليه أنه لكي يكون انعقاد الاجتماع صحيحا يجب أن تتوفر أركان ثلاثة ضرورية وهي:

❖ إرسال الدعوة للاجتماع إلى جميع من لهم حق الحضور مع مراعاة المواعيد التي يحددها القانون والنظام الداخلي للمنظمة أو المؤسسة.

- ❖ توافر العدد القانوني الذي يحدده القانون أو القواعد العامة في حالة غياب النص في القانون أو النظم الداخلية.

- ❖ رئاسة فرد للاجتماع يعطيه القانون أو النظام الداخلي هذا الحق وإذا لم يتوفر شرط من الشروط السابقة تصبح القرارات التي تتخذ في الاجتماع عرضة للبطلان.

واجبات السكرتير نحو الإعداد للاجتماع :

تخصيص ملف للاجتماع :

يكون من العملي إعداد السكرتير ملف للاجتماع قبل موعد عقد الاجتماع ويبين على هذا الملف تاريخ الاجتماع ونوعه ويحفظ في هذا الملف جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بالموضوعات التي ستبحث في الاجتماع. والمعروف أنه خلال الأعمال اليومية لأي منظمة أو مؤسسة تستجد حالات يجب اتخاذ قرار فيها في اجتماعات مجلس الإدارة أو اللجان والواجب احتفاظ السكرتير بالمستندات الخاصة بهذه الحالات في الملف حتى يتذكر إدراجها في جدول الأعمال وحتى تنقل إلى مكان عقد الاجتماع كما أن رؤساء الإدارات يحيلون إليه بعض الموضوعات التي ينبغي عرضها في الاجتماع والواجب أن يحتفظ بها أيضًا في هذا الملف كما يوضع به نسخة من اللائحة أو النظام الداخلي وأي مستندات أخرى ينبغي بحثها في الاجتماع.

إرسال الدعوة وجدول الأعمال :

يعد السكرتير الدعوة إلى الاجتماع وجدول الأعمال بالاتفاق مع رئيس الاجتماع مستعين بملف الاجتماع السابق المشار إليه.

ويجب أن يراعي السكرتير المبادئ العامة التي سبق بيانها بالنسبة لإرسال الدعوة من حيث المواعيد والبيانات.

وبالنسبة لجدول الأعمال يجب إعداده بطريقة تسهل على أعضاء الاجتماع أخذ مذكرات بالنسبة لكل موضوع يعرض ولذلك يكون من الأفضل وضع خط رأسي في الصفحة نفسها إلى قسمين ويبين في الجانب الأيمن موضوعات جدول الأعمال ويترك النصف الأيسر أبيض بدون كتابة حتى يتسنى للأعضاء كتابة مذكراتهم فيه ويكون ذلك ضروريا بصفة خاصة في جدول أعمال اجتماعات مجالس الإدارات واللجان، كما أن نسخة رئيس الاجتماع التي يكتب عليها مذكراته تصبح الأساس الذي يراجع عليه محضر الجلسة.

إعداد مكان الاجتماع :

إذا كان المكان الذي سيعقد فيه الاجتماع يستخدم في الأحوال العادية في أغراض أخرى يجب إخطار مدير المكتب أو أي شخص آخر مسئول عن هذا المكان بعقد الاجتماع وموعده ويجب أن يكون هذا الإخطار قبل موعد الاجتماع بوقت كاف حتى يمكن إخلاء المكان وإعداده.

وقبل انعقاد الاجتماع يزود المكان بالأثاث اللازم وتهيؤ الظروف المناسبة مثل الإضاءة والتهوية ويوضع أمام المكان المخصص لكل عضو في حالة اجتماعات مجلس الإدارة واللجان التخصصية أوراق كافية وأقلام.

الإعداد لأخذ مذكرات أثناء الاجتماع:

المعروف أن من واجبات السكرتير أخذ مذكرات بالقرارات أثناء الاجتماع حتى يمكنه كتابة محضر الجلسة ولذلك فقد وجد الكثيرون أنه من العملي إعداد نماذج تساعد على تسهيل مهمة السكرتير في أخذ المذكرات ويبين النموذج نوع الجلسة واسم الرئيس والسكرتير وأسماء الحاضرين والقرارات التي تتخذ ويترك أمام كل ناحية من النواحي السابقة فراغ كاف يكتبه السكرتير أثناء الجلسة وذلك حتى لا يغفل تسجيل أي ناحية من النواحي الواجب تسجيلها ولخفض المذكرات التي يكتبها إلى حدها الأدنى.

دور السكرتير في إدارة وتنظيم الاجتماعات:

- معرفة تامة بالجوانب الشكلية في إدارة الاجتماعات مثل جدول الأعمال والدعوة للاجتماع.
- فهم دقيق لسلطات واختصاصات الاجتماع.
- إلمام شامل بالنشاط المتعدد الذي تقوم به المنظمة.
- توافر ومعرفة بأصول اللغة العربية.

- توافر بعض المهارات المساعدة مثل استعمال الحاسوب والآلة الكاتبة.
- كتمان السر.

دور السكرتير قبل الاجتماع:

- ❖ تخصيص ملف الاجتماع.
- ❖ إعداد جدول الأعمال.
- ❖ إعداد الدعوة للاجتماع وإرسالها.
- ❖ إعداد قاعة الاجتماعات.

دور السكرتير أثناء الاجتماع:

- ❖ تسجيل المناقشات
- ❖ تسجيل القرارات ونتيجة التصويت

دور السكرتير بعد الاجتماع:

- ❖ إعداد محضر الاجتماع
- ❖ إعلان القرارات
- ❖ متابعة تنفيذ القرارات

مهارات معالجة البريد الوارد والصادر

تمهيد:

تلعب المراسلات دورا حيويا في المعاملات في وقتنا الحاضر إذ تتم كثير من الصفقات والعقود عن طريق هذه المكاتبات ولذا وجبت العناية بتنظيم معالجة البريد الوارد إلى المنظمة أو المؤسسة تنظيما سليما يضمن اتخاذ القرار الملائم بشأن كل مكاتبة ترد إليها وتنظيم معالجة البريد الصادر من المنظمة للتأكد من أن كل مكاتبة تخرج من الإدارات المختلفة تعبر عن وجهة نظر المنظمة وتكون عاملا من عوامل إعلان كفاية المنظمة كما يجب وضع النظام الذي يكفل إشراف الإدارة العامة على المراسلات والرقابة عليها.

و معالجة البريد الصادر والوارد من واجبات المكتب وتستفيد منها الإدارات المختلفة في المنشأة فهي من الخدمات المكتبية العامة.

البريد الوارد:

تتوقف كفاءة الإدارات المختلفة إلى حد كبير على دقة وسرعة النظم المتبعة لمعالجة البريد الوارد إذ ترتبط أعمال معظم الإدارات ارتباطا وثيقا بالمكاتبات الواردة إلى المنشأة فتأخر وصول هذه المكاتبات إلى الإدارات المختلفة يدعو إلى تأخير هذه الإدارات في البدء

في أعمالها ولذا يجب أن تعمل إدارة البريد في المنشأة على وصول المكاتبات إلى الإدارات المختلفة في وقت مبكر حتى لا تكون سببا في تعطيل أعمال موظفي هذه الإدارات.

كما يجب وضع النظام الذي يكفل المحافظة على مراسلات المنظمة وأموالها إذ قد يرد إليها شيكات أو حوالات بريدية مرفقة بالمراسلات الواردة.

خطوات معالجة البريد الوارد:

يختلف النظام المتبع من منظمة إلى أخرى ويتوقف النظام المناسب على حجم المنشأة وعدد المراسلات التي ترد إليها. ونضع فيما يلي الخطوط الرئيسية للنظام الذي نرى اتباعه:

1 - وصول البريد إلى المنشأة:

تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة في وصول مراسلاتها على سعاة مصلحة البريد الذين يسلمون هذه المراسلات في مقر المؤسسة أثناء جولاتهم العادية أو من خلال صناديق البريد الخاصة لكل مؤسسة.

ولكن قد تجد معظم المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة أن هذا النظام لا يكفي احتياجاتها فتعمد إلى استئجار صندوق بريد في مكتب التوزيع توضع فيه المراسلات بمجرد وصولها ويمكن للمنشأة أن ترسل شخصا إلى الإدارات المختلفة كما يمكنها الحصول على مراسلاتها في وقت مبكر حتى تضمن عدم تأخر وصول المراسلات

المتعددة كل يوم بأن ترسل سعاتها أو عربتها لجمع هذه المراسلات من مكتب البريد عدة مرات يوميا بدلا من حصولها عليها مرات قليلة يوميا في حالة اعتمادها على سعاة مصلحة البريد.

ويزود عادة الشخص الذي يكلف القيام باستحضار البريد بكيس ذي قفل له مفتاحان ويحتفظ بأحد المفتاحين في مكتب البريد الذي فيه صندوق بريد المنظمة وبالمفتاح الثاني مع شخص مسئول في إدارة البريد بالمنظمة حتى يمكن ضمان عدم فتح الكيس بعد إقفاله في مكتب البريد إلا بواسطة الموظف المختص في إدارة البريد ويفضل إتباع هذه الطريقة بصفة خاصة في حالة المنشآت التي يرد بها الكثير من الشيكات أو الحوالات البريدية داخل الرسائل.

2 - فتح البريد :

ينبغي أن يعهد بمهمة فض البريد إلى عدد من الكتبة " الموظفين " تحت إشراف موظف كبير مسئول بالمنظمة ونظرا لأنه من الأفضل وصول المراسلات في الإدارات المختلفة قبل وصول موظفي هذه الإدارات أو بمجرد وصولهم يستحسن أن يحضر الموظفون المكلفون بفض البريد مبكرين عن باقي الموظفين حتى يتمكنوا من توزيع البريد عقب وصول باقي الموظفين مباشرة تلافيا لتعطيلهم ويجب إعطاء موظفي إدارة البريد التعليمات اللازمة بعدم فتح أي خطاب مكتوب عليه " خاص " أو " شخصي " وإنما يمكن إرساله مباشرة إلى الموظف كما أنه من الأفضل ألا تفتح الخطابات المرسلة إلى المديرين أو السكرتير العام للمنظمة بل ترسل مباشرة دون فض إلى السكرتير

الخاص لكل منهم. وتستعين المنظمات التي يكون فيها عدد المراسلات كبيرا بآلات فتح البريد ويوجد أنواع من هذه الآلات تدار بالكهرباء وأخرى يدوية تجعل من الممكن فض الخطابات بسرعة كبيرة تصل إلى عدة مئات في الدقيقة وتستعمل في قطع شريط رفيع من طرف كل مظروف دون مساس محتوياته.

3 -استخراج المكاتبات والمرفقات:

بعد فض الخطابات يقوم الموظفون باستخراج محتويات كل مظروف على حدة فإن كان هناك مرفقات أي هناك مستندات أو شيكات أو غيرها مرفقة مع المكاتبات قام الموظف بمقارنتها بالمرفقات المذكورة بالرسائل والتحقق من أن كل المرفقات التي ذكرت بالرسالة موجودة فعلا فإذا وجد أي خطأ يبادر بإبلاغ الأمر إلى رئيسه.

ويجب أن تحظى الشيكات أو الحوالات البريدية التي ترد إلى المنشأة بالبريد بعناية خاصة فيقوم الموظف بمقارنة القيمة الموضحة على الشيك أو الحوالة بالقيمة المذكورة في الرسالة فإذا وجدت مطابقة لها توضع علامة على الخطاب بما يفيد ذلك أما إذا كان هناك أي خطأ يبادر الموظف بتسليم الشيكات والخطابات الواردة معها إلى رئيس وحدة البريد ليقوم بختم الشيكات بختم يظهر عليه اسم بنك المنشأة وأمر إلى البنك المذكور بتعلية القيمة لحساب المنشأة لديه كما يعهد إلى موظف بكتابة قائمة بالشيكات الواردة من صورتين يبين فيها الأشخاص أو المنشآت الواردة منها وقيمة الشيكات

الواردة وترسل هذه القائمة مع الشيكات إلى الخزينة وتعاد صورة من القائمة المذكورة إلى إدارة البريد لحفظها بعد التوقيع عليها.

و يجب التأكد من أن كل الأوراق والمستندات الواردة بكل خطاب قد استخرجت من الظرف ولضمان عدم النسيان أو ترك أي أوراق أو شيكات داخل الظروف تقوم كثير من المنشآت بفتح الظروف فتحا كاملا حتى يتضح إذا كان فيها أي أوراق أم لا ولكن تؤدي هذه الوظيفة إلى ضياع بعض الوقت كما تؤدي إلى عدم الاستفادة ثانيا من الظروف إذا تستخدم كثيرا من المنشآت ظروف البريد الواردة لإرسال المكاتبات الداخلية لذلك تقوم الكثير من المنشآت في الخارج بوضع الظروف على لوح من الزجاج مضاء بمصباح كهربائي مما يجعل من السهل رؤية ما بداخل كل مظروف.

4 - تسجيل وقت وصول المكاتبات:

يستحسن إثبات تاريخ وصول المكاتبة إلى المنشأة حتى يمكن تحديد مسؤولية التأخير في الرد عليها أو اتخاذ ما يلزم بشأنها حتى لا تتحمل المنظمة أو موظفيها مسؤولية التأخير الذي قد ينشأ عن تأخير الرسالة في البريد وتكتفي بعض المؤسسات بختم الرسالة بتاريخ وصولها فقط بينما تفضل الكثير من المؤسسات استخدام الأختام ذات الساعات التي تسجل وقت الوصول بجانب تاريخ يوم الوصول ويجب العمل على إرشاد وتدريب الموظفين للقيام بالعمل بطريقة تكفل راحتهم والاقتصاد في وقتهم وجهودهم ولذلك يجب أن يقوموا بفتح جميع الظروف واستخراج ما فيها من مستندات ومراسلات ثم ختمها

بختم الوقت والتاريخ بدلا من فتح كل ظرف ثم استخراج ما فيه من مستندات ثم ختم الرسالة وإعادة نفس العمليات مع باق المكاتبات إذ إن في ذلك تكرار للحركات وضياع لوقت الموظفين ومجهودهم بلا فائدة.

5 - فرز البريد :

بعد فض البريد وتسجيل وقت وصول المكاتبات يقوم الموظفون بقراءة سريعة لكل مكاتبة لتحديد الإدارة التي ترسل إليها للرد عليها أو اتخاذ ما يلزم بشأنها ولا يحتاج هؤلاء الموظفون إلى قراءة الخطاب كله إذ إن خبرتهم ومرانهم يجعلان من السهل عليهم تحديد الأداة المختصة بعد نظرة عابرة على كل خطاب لتسهيل مهمة الموظفين يجب أن يزودوا بمناضد " طاولات " مناسبة وبسلال تخصص سلة لكل إدارة لتوضع فيها المكاتبات الخاصة بها أو أرفف مقسمة إلى أعين تخصص عين لكل إدارة كما أنه من الأفضل ترتيب هذه السلال أو الأعين على شكل شبه دائري حتى يسهل على الموظف الوصول إلى أى سلة منها إذ لو وضعت هذه السلال في خط أفقي لشغلت مساحة طويلة واحتاج الموظف للسير ذات اليمين وذات اليسار للوصول إلى السلة وللتيسير على الموظفين في تحديد الإدارة المناسبة وتجنباً لوقوعهم في أي خطأ فإنه من الأفضل أن توضع لهم قواعد ثابتة مكتوبة تبين لهم أنواع الرسائل التي ترسل لكل إدارة حتى يسترشد بها الموظفون وفي حالة وصول أي رسالة لم توضح هذه القواعد الإدارة التي ترسل إليها

وعجز الموظف عن تحديد الإدارة الملائمة يجب إرسالها إلى مدير المكتب لتحديد جهة الاختصاص.

6 - التسجيل في دفتر الوارد:

تلجأ الكثير من المؤسسات الفردية ومصالح الحكومة وبعض المنظمات الكبرى إلى تسجيل المكاتبات الواردة في دفتر لبريد الوارد يبين فيه رقم الخطاب واسم المرسل وتاريخ الوصول والمرفقات وموجز لموضوع الرسالة ثم يبين الإدارة أو الشخص الذي يتسلم المكاتبة وتؤخذ في بعض الأحيان صورة كربونية أثناء التسجيل في هذا الدفتر لإرفاقها بالرسائل المرسلة لكل إدارة والغرض الرئيسي من الاحتفاظ بسجل أو دفتر البريد الوارد هو التحقق من أن كل رسالة وردت إلى المؤسسة قد وصلت من جهة الاختصاص وأن هذه الجهة قد قامت بالرد عليها أو اتخذت ما يلزم بشأنها.

وواضح أن في هذه الطريقة ضمان لوصول المراسلات إلى جهة الاختصاص وكذلك لاتخاذ ما يلزم بشأن كل مكاتبة إذ إن المشرف على إدارة البريد يستطيع أن يعلم المكاتبات التي لم يرسل رد بشأنها بمجرد الاطلاع على هذا السجل ولكن هذه الطريقة بطيئة وتتطلب وقتا وجهدا غير قليلين في حالة المنشآت الكبرى التي يرد إليها عدد ضخم من المكاتبات لم تعد كثير من المنشآت الكبرى تحتفظ بمثل هذا السجل وتعتمد هذه المنشآت على العوامل الآتية:

نموذج سجل البريد الوارد:

رقم مسلسل	تاريخ الوصول	اسم المرسل	موضوع المكاتبة	جهة الاختصاص	توقيع المستلم	تاريخ الرد أو الحفظ

- كفاءة ومران موظفيها
- العرف السائد الذي يجعل التخلص من أي مراسلة أمرا غاية في الخطورة
- التعليمات المشددة لموظفي إدارة الحفظ بألا يقوموا بحفظ أي خطاب دون أن يكون مؤشرا عليه بوضوح بحفظه أو يكون مصحوبا بصورة كربونية للرد عليه.

إجراءات الإدارة المختصة بالرد:

بعد القيام بالعمليات السابقة بقى أن ترسل المكاتبات إلى الإدارات المختلفة للرد عليها وبالنسبة للمكاتبات التي تحتاج إلى اطلاع أكثر من إدارة واحدة للرد عليها يمكن كتابة أسماء الإدارات التي ترسل إليها مع بيان الإدارات التي تتطلع عليها قبل غيرها بأن ترفق (ببطاقة توجيه) كالموضحة بعد يبين عليها أسماء جميع الإدارات ويوضح أمام الإدارات رقم يبين ترتيب إرسال المكاتبة إليها.

المشتريات	المبيعات	المستخدمين	الحسابات	الإنتاج	المدير العام	السكرتير العام	تاريخ الرد	يحفظ

فإذا كان المطلوب إرسال خطاب معين إلى إدارة المشتريات ثم إلى إدارة الحسابات ثم إلى السكرتير العام يوضع رقم 1 أمام إدارة المشتريات ورقم 2 أمام إدارة الحسابات ورقم 3 أمام السكرتير العام كما أن الخانتين الأخيرتين تبينان تاريخ الرد والتصريح بحفظ المكاتبة بأن يوقع الشخص الذي أملى الرد أمام كلمة يحفظ في الخانة الأخيرة، ويرى البعض استحضار الملف وإرساله مع المكاتبة إلى جهة الاختصاص في حالة الخطابات التي تكون ردا على خطاب أو استفسار من المنشأة.

متابعة البريد الوارد:

تستدعي بعض المكاتبات المهمة للرد عليها في موعد معين أو اتخاذ إجراء بشأنها قبل تاريخ معلوم وإذا تأخر الموظف في الرد أو اتخاذ الإجراء يترتب على ذلك نتائج غير حميدة بالنسبة للمنشأة لذلك فإنه من المهم أن يكون هناك رقابة على المراسلات الواردة ونظام لتتابعها لضمان عدم التأخر في إرسال الرد عليها أو اتخاذ الإجراء المناسب.

خلاصة ما تقدم بشأن إجراءات البريد الوارد :

- استقبال البريد الوارد: عن طريق مكتب البريد.
- فهرسة البريد الوارد : أرقام ملفات موضوعاتها.
- توجيه البريد الوارد :تحديد جهة الرسالة .

- فرز البريد الوارد : توزيع البريد حسب الإدارات المختصة .
- القيد : يسجل البريد في دفتر الوارد حيث يأخذ أرقاماً مسلسلة.
- إرفاق الأوراق الواردة مع الملفات : تحويل الأوراق الواردة إلى جهات الاختصاص مع ملفات موضوعاتها.
- تسليم (توزيع) الأوراق الواردة : توقيع المختص على سجل البريد الوارد بنفسه.
- متابعة البريد الوارد : من حيث الرقابة على البريد تمنع أي إبطاء أو أهمال في الرد على الرسائل .

الآلات والأدوات المستعملة في البريد الوارد :

آلات فتح البريد : وهي نوعان

أ - النوع اليدوي : الذي يشبه السكين أو نوع أخر يشبه المفضلة

ب - النوع الكهربائي : توضع في آلة من المطاط تدار كهربائيا

- الأختام : إما ختم يدوي أو ختم مزود بساعة ورود الرسالة وتاريخها.

البريد الصادر:

تعريفه وأهميته :

يقصد بالبريد الصادر كل الخطابات والاستفسارات وغير ذلك من المكاتبات التي ترسلها المنشآت إلى الجمهور.

إن الرسالة الصادرة ممثلة للمنظمة التي تصدرها وأحسن معلن عنها لذلك يجب الاعتناء بالرسالة شكلا وموضوعا ويجب أن تعطى المراسلات الصادرة عناية خاصة وأن تشرف عليها الإدارة العامة وتضع لها نظاماً سليما يحقق المبادئ الآتية:

- أن تكون المراسلات الصادرة لائقة المظهر حسنة التنسيق وذات أسلوب ملائم حتى تكون عاملا من عوامل الإعلان عن المنظمة.
- ألا ينشأ عن إرسال أي مكاتبة ارتباط المنظمة ارتباطا قانونيا لا ترغب فيه
- سرعة إرسال المكاتبات بعد الانتهاء من توقيعها.
- وفيما يلي ملخص لإجراءات البريد الصادر:
- فهرسة الرسائل الصادرة وكذلك بوضع أرقام ملفات موضوعاتها على أصل الرسالة وكافة صورها.
- تسجيل الرسائل الصادرة في دفتر البريد الصادر وتعطي أرقام متسلسلة تبدأ برقم 1
- فصل النسخ الأصلية المرفقات عن الصور ثم توضع كل رسالة صادر مع مرفقاتها في المغلف المعد لذلك مع ملاحظة تسجيل رقم الصادر على المغلف.
- طي الرسائل ووضعها داخل المغلفات بالطريقة الآتية :

أ - بالنسبة للمغلف الكبير (11×23 سم) تطوى الورقة من أسفل إلى أعلى بمقدار الثلث ومن أعلى إلى أسفل بمقدار الثلث بحيث تصل الحافة العليا تقريبا إلى الحافة المطوية من أسفل وتدخل في المغلف بحيث تطوى الطية الأخيرة باتجاه خلف المغلف والطرف المفتوح إلى أعلى.

ب - بالنسبة للمغلف الصغير (9× 16 سم) بعد طي الورقة كما ذكر في البند السابق تطوى الورقة من اليمين إلى اليسار بمقدار الثلث (من عرض الورقة) ومن اليسار إلى اليمين بمقدار الثلث بحيث تصل حافة الورقة اليسرى إلى الحافة المطوية من اليمين وتوضع في المغلف بحيث تكون الطية الأخيرة باتجاه خلف المغلف والطرف المفتوح إلى أعلى.

- أما في حالة استعمال المغلف ذي الفتحة الشفافة فتختلف طريقة الطي عما ذكر بحيث يظهر اسم وعنوان المرسل إليه من تحت الفتحة الشفافة.
- طباعة العنوان على المغلف

تدخل هذه العملية ضمن عمليات طباعة الرسائل وليست عملا من أعمال موظف الصادر إذ من الأفضل أن ترد إليه الرسالة مرفقا بها مغلفاتها الخاصة ومطبوعا عليه العنوان.

❖ يتم تصدير المغلفات بالطرق التالية :

أ - المغلفات الصادرة إلى جهات قريبة أو العاجلة ويمكن التسليم إليها باليد تسجيل في دفتر التوزيع الداخلي.

ب - المغلفات الصادرة إلى جهات بعيدة وتحوي أوراق روتينية أو إشعارات عادية تصدر بالبريد العادي.

ت - المغلفات الصادرة إلى جهات بعيدة وتحوي أوراقاً مهمة تصدر بواسطة البريد الجوي المسجل.

ث - المغلفات التي تحوي أوراقا لها صفة الاستعجال أو ذات الأهمية الخاصة تصدر بواسطة البريد المستعجل العادي أو الجوي أو البريد السريع.

ج - لصق طوابع بريد على كل مغلف طبقا للفئات المعمول بها من قبل الجهات الحكومية المختصة.

• تحويل النسخ (الصور) الإضافية من الرسالة الصادرة إلى الموظف المختص بالحفظ حتى يتم حفظها في ملفات الموضوعات مع الرسائل الواردة الخاصة بها.

الآلات والأدوات المستعملة في البريد الصادر :

آلات الطي:

يصدر من بعض المنظمات مئات الرسائل يوميا ويحتاج الأمر في بعض الأحيان إلى تصديرها في وقت معين مما يوجب أن تتم إجراءات الطي وعنونة المغلفات ووضع الرسائل ومرفقاتها في المغلفات بسرعة كبيرة وآلات الطي هذه منها ما يدار باليد ومنها ما يدار بالكهرباء وهي تطوى في دقائق ما يطوى باليد في ساعات وهذه الآلات مزودة بمفاتيح خاصة يمكن بواسطتها ضبط المقاس حسب الطلب.

آلة كتابة العناوين:

تستدعي طبيعة عمل بعض المنظمات الاتصال الدائم وبصفة مستمرة بمجموعة كبيرة من الأفراد أو المنظمات لذلك يفضل استعمال مثل هذه الآلات في هذه المنظمات أو تساعد في كتابة المعلومات على المغلفات وغيرها بدقة متناهية وأسرع بكثير من كتابتها باليد أو على الآلة الكاتبة.

جهاز تذويب الشمع :

وهي عبارة عن وعاء يوضع بداخله مادة الشمع الأحمر الذي يستخدم في تشميع بعض المغلفات الصادرة التي تتطلب طبيعة العمل لتشميعها.

آلات لصق الطوابع :

وهي آلات توضع فيها الطوابع في صفوف حسب قيمتها ويكون كل صف متصل بعداد مستقل.

آلات خاتمة الطوابع:

وهذه الآلات شبيهة بالآلات السابقة ولكن بدلا من إلصاق الطوابع تقوم بطباعة صورة طابع على المغلف طبقا للفئات المطلوبة.

- هناك أنواع متعددة من الأختام يستوجب العمل الاستعانة بها في كثير من الأغراض كختم سري جدا أو مطبوعات أو عاجل.

متطلبات البريد الإلكترونى :

- السرية والخصوصية
- الثقة فى الخدمة
- النوعية الجيدة فى الإرسال والاستقبال
- المراكز الكافية للخدمة
- الكفاءات الفنية
- الوعى بأهمية النظام
- إمكانيات التوزيع السريع

شروط نجاح البريد الإلكترونى محليا :

- حجم الاتصالات بين المنظمات والمؤسسات
- حيوية الحركة التجارية والاقتصادية
- فعالية الخدمة وكفاءتها

شروط نجاح البريد الإلكترونى عالميا :

- الوقوع فى نطاق شبكة اتصال بالأقمار الصناعية
- حجم التبادل التجارى والمالى
- حجم الاتصالات السريعة
- حركة السفر والتنقل

الحفظ والفهرسة

المحفوظات:

لقد كان لاتساع أعمال المنظمات الحكومية والخاصة في العصر الحديث أن ظهرت مشكلات تنظيمية وإدارية جديدة لم يكن لها وجود في العصور الماضية وأبرز هذه المشكلات هي المحفوظات حيث توجد آلاف آلاف من الأوراق في كل منظمة تتمثل في الرسائل التي ترد إليها ونسخ أو صور الرسائل تصدر منها، هذه الأوراق يستلمها المختصون فيتخذون فيها الإجراءات اللازمة ثم يرسلونها للحفظ في ملفات للرجوع إليها عند الضرورة. وتستخدم كثير من المنظمات في الوقت الحاضر الحاسوب لحفظ المعلومات بدلا من حفظ الأوراق في الملفات بالطريقة اليدوية.

الإشراف على المحفوظات:

تفضل بعض المنظمات حديثة النشأة أن تبدأ محفوظاتها بطريقة مركزية حتى يمكن حصر ما ينتج من نشاطها في مكان واحد. وقد تفضل بعض المنظمات اتباع الطريقة اللامركزية في الحفظ لأن هذه المنظمات تعتبر أن السرعة هي أساس العمل الناجح وأن مركزية المحفوظات تعطل الأعمال وتستغرق وقتا طويلا للحصول على المعلومات.

الاعتبارات التي تؤيد تطبيق المركزية أو اللامركزية في الحفظ:

❖ الاستعمال:

بمعنى وضع المحفوظات في المكان الذي يمكن أن تستعمل فيه أكبر استعمال لها.

❖ السرعة:

وضع المحفوظات في المكان الذي يساعد أكبر عدد من مستعمليها على الحصول عليها في أقصر وقت ممكن.

❖ المساحة:

يمكن تطبيق نظام المحفوظات المركزية إذا وجدت المساحة اللازمة وكانت مريحة لمن يستعملونها لا عوائق فيها جيدة الإضاءة والتهوية قريبة من أقسام المنظمة المختلفة.

❖ الأمن والصيانة:

إن المحفوظات السرية يجب وضعها في المكان الذي يطمأن فيه إلى سلامة حفظها على أن تكون قريبة ممن يستعملونها أما المحفوظات ذات القيمة الخاصة فيجب وضعها في المكان الذي يمكن أن تضاف فيه من العبث أو التلف أو السرقة أو الحريق.

❖ التكاليف:

من أجل الاقتصاد في التكاليف يفضل جعل المحفوظات مركزية إذا وجدت العوامل التي تساعد على ذلك. وإلا فلتوضع بطريقة لا مركزية تحت إشراف مركزي.

❖ الحجم:

كلما كبر حجم المنظمة كان ذلك أدعى إلى تطبيق اللامركزية وذلك بإنشاء أقسام محفوظات لا مركزية تتبع الإدارات المختلفة في المنظمة.

أنواع المحفوظات:

❖ المحفوظات النشطة:

وهي الأوراق والمعلومات الأخرى المحفوظة بطريقة منظمة لغرض تسهيل الاطلاع عليها والتي تداولها المختصون أثناء أعمالهم العادية اليومية.

❖ المحفوظات غير النشطة:

و هي الأوراق التي انتهت الحاجة إليها بسبب قدمها نتيجة لعدم أهمية المعلومات التي تحويها.

❖ المحفوظات متوسطة النشاط:

هي التي مضى عليها مدة لا تقل عن سنة ولكن يمكن أن يرجع إليها في بعض الأحيان.

أماكن المحفوظات:

- أن يكون في موقع متوسط في المنظمة ليسهل الوصول إليه وخاصة في حالة اتباع النظام المركزي في الحفظ.

- أن يكون صحيا فلا توضع المحفوظات في الأماكن الرطبة والبعيدة عن التهوية.
- كفاية الضوء الطبيعي أو الكهرباء.
- أن تكون المساحة المخصصة لحفظ الملفات كافية.
- أن يراعى وجود إمكانية للتوسع في أعمال الحفظ حتى لا تتكدس الملفات.
- ألا يوجد بالمكان ما يعيق سير العمل أو يؤثر على سرعته.
- كذلك يجب العناية بالتصميم الداخلي لأماكن المحفوظات بحيث تساعد على حسن سير العمل فيها بالطريقة التالية:
- تجميع الموظفين الذين يقومون بعمليات متشابهة في مكان واحد.
- أن تكون عمليات المحفوظات في خط مستقيم.
- توافر التهوية والإضاءة في المكان.

أنواع المعلومات السرية:

1 - السري 2 - السري جدا 3 - السري للغاية
4 - محظور الاطلاع عليه

السري: معلومات تتعلق بالأفراد مثل التقارير السنوية السرية.

السري جدا: معلومات تتعلق بموضوعات يضر إفشاء سريتها بالصالح العام للمنظمة

السري للغاية: معلومات تتعلق بموضوعات يضر إفشاء سريتها بالصالح العام للدولة

محظور الاطلاع عليه: توضع على الموضوعات التي تتعلق بنظام أو خطة خاصة.

إرشادات عامة تتعلق بتداول وحفظ المعلومات السرية:

- يجب دائما ختم المغلفات والملفات التي تحوي معلومات سرية بختم السرية المناسب.
- لا يجوز مطلقا فتح المغلفات المختومة بختم السرية إلا للأشخاص المصرح لهم بذلك.
- كل موظف أو مستخدم مسئول عما بحوزته من معلومات سرية ويكون معرض للتحقيق في حالة إفشاء سرية المعلومات.
- بجي مراعاة ألا يكون الغلاف الخارجي الذي يغطي المعلومات السرية من النوع الشفاف.
- يرعى دائما حفظ المعلومات السرية في خزائن حديدية.
- عدم نقل المعلومات السرية من مكان إلى آخر إلا بتصريح خاص ومع الأشخاص المصرح لهم بذلك.

- يجب العمل على حفظ الأوراق التي تزول سريتها في أقسام المحفوظات.
- مراعاة استخدام الأجهزة الآلية في حفظ المعلومات السرية مثل جهاز الميكرو فيلم والحاسوب.

تصنف أسرار ووثائق الدولة إلى أنواع ثلاثة حسب درجة سريتها وأهميتها وهي:

- سري للغاية : وهي أية أسرار أو وثيقة من الوثائق المحمية أي التي يتم حمايتها إذا تضمنت الأمور الآتية:

❖ أية معلومات يؤدي إفشاء مضمونها لأشخاص لا تقتضي طبيعة عملهم الاطلاع عليها أو الاحتفاظ بها إلى حدوث أضرار خطيرة بأمن الدولة الداخلي أو الخارجي.

❖ خطط وتفصيلات العمليات الحربية أو إجراءات الأمن العام أو المخابرات العامة أو لعمليات الحربية أو إجراءات الأمن الداخلي سواء كانت اقتصادية إنتاجية أو تموينية أو عمرانية.

❖ الوثائق السياسية المهمة جدا ذات العلاقات الدولية والاتفاقات والمعاهدات.

❖ معلومات الاستخبارات العسكرية والمخابرات العامة والتجسس.

❖ المعلومات المهمة المتعلقة بالأسلحة والذخائر أو مصادر القوة الدفاعية.

- سري : وهي أية أسرار أو وثيقة محمية لم تكن من درجة سري للغاية إذا تضمنت المعلومات الآتية:

❖ أية معلومات تهدد سلامة الدولة أو تسبب أضرارا لمصالحها.
❖ معلومات مواقع تكديس المواد الدفاعية أو الاقتصادية.
❖ معلومات عن تحركات القوات المسلحة أو الأمن العام.
❖ أي معلومات عن أسلحة وقوات الدول العربية الشقيقة.

- محدود: وهي أية معلومات أو وثائق محمية تتضمن معلومات تنطبق عليها المواصفات الآتية:

❖ الإضرار بمصالح الدولة أو يشكل حرجا لها أو أضرار إدارية أو اقتصادية.
❖ وثائق التحقيقات الإدارية أو الجزئي أو المحاكمات سواء مالية – اقتصادية – عسكرية.
❖ تقارير الاستخبارات العسكرية.
❖ التقارير التي تؤثر على الروح المعنوية للمواطنين
❖ موجات اللاسلكي العسكرية التابعة للقوات المسلحة والأمن العام والاستخبارات.
❖ أي معلومات تضر بسمع أية شخصية رسمية أو تمس هيبة الدولة.

تعليمات تداول ونقل أسرار ووثائق الدولة:

- وضع الوثيقة ضمن مغلف جديد وتختم بخاتم سري للغاية – سري – محدود حسب الأحوال
- يكتب على المغلف رقم الوثيقة المحمية ثم يغلف ويشمع بالشمع الأحمر
- يوضع المغلف ضمن مغلف آخر ويكتب عليه اسم المرسل إليه ورقم الأوراق الصادرة
- يرفق بالمغلف نموذج إشعار استلام

تعليمات حفظ أسرار ووثائق الدولة:

- حفظ الوثائق المحمية من درجة سري للغاية في خزانة حديدية
- تعتبر الوثائق المحمية عهدة على المسئول عنها
- يحظر إخراج الوثائق المحمية من المؤسسات
- يحظر إفشاء أسرار معلومات الوثائق المحمية

طرق حفظ الأوراق في الملفات:

- طريق الحفظ المثبت
- طريقة الحفظ الغير مثبت

طرق حفظ الملفات:

أولا: طريقة الحفظ الرأسي

ثانيا: طريقة الحفظ المعلق

ثالثا: طريقة الحفظ الأفقي

رابعا: طريقة الحفظ العمودي

صيانة المحفوظات:

- تجنب أغلفة الملفات التي تتمزق نتيجة كثرة الاستعمال
- إعادة تثبيت الأوراق في الملفات عند تفككها
- ترميم الأوراق التي تتمزق نتيجة سوء استعمال الملف
- المحافظة على الملفات من عوامل الجو والحشرات
- وقاية الملفات من الحريق

الطرق الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات:

- الحاسب الآلي في نظم الحفظ المعززة آليا
- الميكرو فيلم
- الميكرو فيش

المراسلات

ماهية المراسلات :

يقصد بالمراسلات المكاتبات والمحررات المختلفة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمنظمة الواحدة أو تلك التي تتلقاها المنظمة من العملاء والمنظمات الحكومية والهيئات والمؤسسات والأفراد.

وظائف المراسلات:

- دليل قانوني للعلاقة بين المنظمات وبعضها
- إنشاء علاقة بين المنظمة والمتعاملين معها
- سهولة التواصل بين المنظمة والمتعاملين

أنواع المراسلات من ناحية الشكل :

- الرسائل الخاصة : بين الأهل والأصدقاء
- الرسائل الرسمية أو الحكومية : بين المنظمات الحكومية والأفراد
- الرسائل التجارية : بين التاجر والمنظمة
- المذكرات (الرسائل الداخلية) : بين أقسام المنظمة نفسها

الشروط الموضوعية للمراسلات:

❖ مهارة استخدام اللغة

❖ إلمام كاتب الرسالة بموضوعها

❖ الخبرة العملية في التعامل والإلمام بالأنظمة والتعليمات والقوانين

الشروط الشكلية في المراسلات:

❖ نوع ولون وحجم مساحة الورقة

❖ أنواع المغلفات وعنونتها

❖ تنسيق الطباعة والمسافات

❖ استخدام الاختصارات

❖ استعمال الصفحات المتعددة للرسالة

❖ تهيئة المسودة

الشروط الموضوعية في الرسالة (مقومات المراسلات الناجحة):

❖ الوضوح

❖ الإيجاز

❖ المجامع

❖ الكمال (الشمول)

❖ النظافة

الآلات والأجهزة الحديثة في أعمال السكرتارية :

- الآلة الكاتبة - عادية - كهربائية - آلية - صامتة
- آلة الطباعة (أجهزة النسخ) الاستنسل – الهكتوجراف
- آلات التصدير – الميكروفيلم
- الآلة الحاسبة
- آلة مسك الدفاتر
- الآلة الحاسبة ذات الروافع (أربع عمليات) اليدوية
- الآلة الحاسبة ذات الأربعة عمليات (كهربائية)
- الآلة الحاسبة لكتابة الفواتير
- آلات التسجيل والإملاء

التقارير الإدارية

للتقارير وظيفة ماسة في وقتنا الحاضر فالتقارير تعد وسيلة مهمة من وسائل الاتصال المكتوبة داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وعلى اختلاف النشاط الذي تمارسه وبدون هذه التقارير يكون من الصعب إدارة أي منظمة بفاعلية وكفاءة.

تعريف التقرير:

هو عرض موجز للنشاط الذي قام به مدير المكتب أو العاملون فيه فيتم رفعه إلى الإدارة العليا لأغراض اتخاذ القرارات. وهو عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة مسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

أهداف التقارير:

- إعلام الغير بأمر من الأمور
- تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محددة
- عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكلة مهمة

أنواع التقارير : حسب موضوعاتها ومنها :

- تقارير إخبارية
- التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص
- التقارير السنوية
- التقارير المالية
- تقارير دورية إشرافية تتناول موضوعات معينة.
- تقارير إحصائية وتتضمن بيانات عن نشاطات المنظمة معروضة في صورة إحصائية كمية
- تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينة

أنواع التقارير حسب درجة تشكيلها "رسمية أو غير سمية"

- تقارير رسمية : تخضع في كتاباتها إلى إجراءات معينة متعارف عليها
- تقارير غير رسمية : بعيدة عن الشكليات والرسميات وتستخدم داخل الإدارة الواحدة

أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها :

- تقارير شفهية
- تقارير مكتوبة

أنواع التقارير حسب الجهة الموجهة إليها ومنها :

- تقارير داخلية : داخل المنظمة
- تقارير خارجية : جهات خارج المنظمة

أنواع التقارير الخاصة بنشاط المكتب (تقارير الموظفين) الأفراد :

- التقرير عن دوران العمل
- تقرير التغيب عن العمل
- تقرير الإجراءات التأديبية عن العاملين
- تقارير الترقيات الخاصة بالعاملين
- تقارير زيادة الكفاءة والجودة
- تقارير الشكاوى والتظلم.
- تقارير الحوادث وإصابات العمل بين العاملين

نشأة تقارير الإنجاز:

- التحديث والتطوير
- إعادة التصميم الداخلي للمكتب
- إدخال نظام محاسبي جديد
- مفاوضات العمل والعمال في المنظمة
- الاستعداد لنقل المكتب إلى مكان آخر

خصائص التقرير الجيد :

- هدف أو غرض التقرير
- الإيجاز
- الوضوح
- التوثيق
- التاريخ
- الإجراء الواجب اتخاذه
- التوضيحات

فوائد استعمال التقارير:

- إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات وفلسفة المنظمة
- التنبؤ بالحاجات
- مقارنة الإنجاز بمعايير الأداء
- تخفيض التكاليف

أجزاء التقرير وتنظيمه :

- صفحة العنوان
- قائمة المحتويات
- المقدمة
- ملف الخلاصة وملف التوصيات
- حجم التقرير
- الخلاصة
- التوصيات

- الملاحق
- الفهرس

مراحل وخطوات كتابة التقرير:

- جمع وتنظيم المعلومات
- تحديد الأفكار الرئيسية
- كتابة المسودة الأولى للتقرير
- إعادة كتابة المسودة
- قياس قابلية التقرير للقراءة
- التدقيق
- تصحيح الطباعة

دورة التقارير:

- التقارير الرأسية : (التقارير الصاعدة – التقارير النازلة " الهابطة")
- التقارير الأفقية (أو الجانبية) داخل المنظمة
- التقارير متعددة الاتجاهات : من المنظمة إلى خارج المنظمة
- لهجة التقرير : يجب أن تبتعد لهجة التقرير عن المبالغة

أنواع الاتصالات التنظيمية:

- قنوات الاتصال الرسمية : تتحدد هذه القنوات من البناء الإداري والنظم الرسمية لإيصال المعلومات.
- الاتصالات النازلة : تعني المعلومات والرسائل التي ينقلها المديرون إلى مرءوسيهم

- الاتصالات الصاعدة : وتعني الرسائل والمعلومات التي تبدأ عند المرؤوسين وتنتقل إلى الرؤساء.
- الاتصالات الأفقية : وهي الاتصالات بين المديرين وبين الأقسام وبين العاملين.

وسائل الاتصال :

- وسائل الاتصال الشخصية المباشرة " وجها لوجه "
- وسائل الاتصال المتفاعلة " بين الشخص والكمبيوتر مثل التليفون والرسائل الإلكترونية "
- الرسائل الشخصية الثابتة : مثل المذكرات والرسائل وتقارير الكمبيوتر الخاصة

معوقات الاتصال وطرق معالجتها :

المعوقات التنظيمية .

- هيكل أو بناء المنظمة
- التخصص الوظيفي لأفراد التنظيم
- أهداف مختلفة
- العلاقات الوظيفية بين مراكز أعضاء المنظمة

المعوقات الفردية

- التضارب في الافتراضات
- اللغة

- المشاعر
- مهارات الاتصال

معالجة المقومات الفردية هي:

- تنظيم انسياب المعلومات
- تشجيع المعلومات المرتجعة
- تبسيط لغة الرسالة أو المعلومات المذكورة فيها
- الإصغاء الجيد
- الحد من المشاعر السلبية
- استخدام الإرشادات والحركات مثل حركات الجسم
- الاستعانة بالطرق غير الرسمية لإيصال المعلومة والحصول عليها.

الاتصال

تعتبر عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل منظمة إذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال إذا فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وتحسنت مهاراتهم فيه كلما ازدادت فاعلية المنظمة.

مفهوم وأهمية الاتصال الإداري:

يحاول المديرون توجيه أفراد التنظيم للعمل كمجموعة متناسقة وتوفير المناخ التعاوني لهم وتعمل الاتصالات الفعالة على تقوية المنظمات من خلال تشجيع العلاقات وتقرير السلوك الذي يركز على الأهداف وتنمية الثقة بين الأفراد الذين يعملون مع بعض. لذلك يمكن القول بأن الاتصالات هي جوهر القيادة.

يعني الاتصال عملية تبادل المعلومات بطريقة تحقق التفأهم المتبادل بين شخصين أو أكثر حول أمور تتعلق بالعمل.

عناصر عملية الاتصال:

المرسل : الرسالة

الترميز : وضع الرموز المقصود إرسالها

القناة : وسيلة نقل الرسالة

تحليل الرسالة : ترجمة الرموز إلى الرسالة

المستلم : تسليم الرسالة

وسيلة الاتصال (طرق الاتصال):

التليفونات بأنواعها – المقابلة الشخصية وجها لوجه – الاجتماع – المذكرات – التقرير الرسمي – الوسائل المرئية مثل التليفزيون والإعلانات – الرسائل الإلكترونية مثل الفاكس والبريد الإلكتروني

تطوير الاتصال الفعال:

يمكن زيادة فاعلية الاتصال من خلال الاستفادة من المقترحات وكلما تفهم المدير الوظيفة ودور مستلم الرسالة في المنظمة كلما ازدادت قدرته على تحقيق الاتصال بشكل مناسب وبفاعلية.

❖ الاتصال ذو الاتجاهين :

هناك تأكيد مستمر على أهمية الاتصال ذو الاتجاهين فالمناقشة بين الرئيس والمرؤوس التي تسمح بالأخذ والعطاء تقود إلى فاعلية أعلى للاتصال.

❖ الإصغاء:

يتضمن الاتصال كلا من إرسال المعلومات واستقبالها وللمستلم دوره المهم في الاتصال فالإصغاء يتطلب من المستلم أن يسهم بشكل نشيط وليس مجرد الاستماع.

والاتصال الفعال بين طرفين يجب أن يستند إلى عدة مبادىء أساسية من أهمها :

لماذا؟....وتعنى ضرورة تحديد الهدف من الاتصال

ماذا؟.. وتعنى ضرورة تحديد مضمون الرسالة ، أو ماذا سنقول؟

من؟.... وتعنى تحديد الشخص المستهدف من الاتصال ومعرفة خصائصه

كيف ؟... وتشير إلى الوسيلة التى سوف تستخدم فى الاتصال

متى؟... وتشير إلى الوقت المناسب للاتصال بالطرف الآخر

أين ؟.. وتشير إلى المكان المناسب الذى سيتم فيه الاتصال بالطرف الآخر

أنواع الاتصالات :

- الاتصالات الشخصية
- الاتصالات الكتابية
- الاتصالات من خلال لغة الجسم
- الاتصالات الإلكترونية

وتتمثل أنواع الاتصالات فيما يلى :

1 - الاتصالات الشخصية (الشفهية): -

وهى تمثل الاتصالات التى تتم كل لحظة بين الأفراد فى المنظمة أو خارجها وذلك أثناء التعامل مع الآخرين سواء فى العمل أو خارجه ومن أمثلة هذا الاتصال، الاتصال المباشر بين طرفى الاتصال، الاجتماعات، التليفونات، والمناقشات.

2 - الاتصالات المكتوبة:

تعبر الاتصالات المكتوبة عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ومن أمثلة هذا الاتصال التقارير والتعميمات والمذكرات والمنشورات المطبوعة والرسائل التى تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلى ورسائل الفاكس وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية استيعابهم لها بسرعتهم الخاصة هذا إلى جانب إمكان الرجوع إليها فى المستقبل كذلك تمكن من شرح هذه المعلومات بطرق مختلفة مع تقديم الكثير من التفاصيل إن استدعى الأمر ذلك – مثل التقرير المالى الذى ينطوى على العديد من التفاصيل والأرقام يفضل إيصالها عن طريق الكتابة ولكى يحقق هذا الاتصال الفعالية فى نقل البيانات والمعلومات يجب أن تكون الكتابة كاملة لا تتضمن المعلومات المحيرة أو المضللة التى قد تسبب سوء فهم القارىء بجانب حسن الصياغة وتجنب الأخطاء الإملائية.

3 - الاتصال غير المنظور (لغة الجسم): -

لا يقتصر الاتصال على الرسائل المنظورة أو اللفظية التى تتم بين الطرفين ولكنها تمتد لتشمل الرسائل غير المنظورة غير اللفظية من

خلال تصرفات الجسم والتى يطلق عليها لغة الجسم والمتصل الفعال هو الذى تتوفر لديه مهارات استخدام هذه الرسائل غير اللفظية لارسال معانى مقصودة.

لغة الجسم: تصرفات غير لفظية ودلالاتها العلمية

- التصرف غير اللفظى: الدلالات العلمية
- الابتسامة: الارتياح أو الرضا أو الموافقة
- قضم الشفاة: العصبية أو الغضب أو الضيق
- رفع الحواجب: المفاجأة أو عدم التصديق أو الدهشة
- تضييق العين: عدم الموافقة أو الشعور السلبى
- الانحناء للأمام: الاهتمام أو العناية
- الرتب على الكتف: الموافقة أو الطمأنينة أو التشجيع أو الصداقة

4 - الاتصالات الإلكترونية : -

وتمثل أحدث أنواع الاتصالات التى كثر استخدامها فى العصر الحديث فى ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات ومن أمثلتها :

- البريد الإلكترونى
- الفاكس

- الإنترنت
- المؤتمرات من خلال الفيديو
- الهاتف العادى / المحمول
- اللاسلكى

وتسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل وبشكل أسرع ولعدد كبير من الأفراد فعلى سبيل المثال يساعد البريد الصوتى على توفير الوقت الذى يضيع فى إعداد المكالمات التليفونية بنقل الرسالة إلى عدد كبير من الناس فى مواقع شتى دون تكاليف أو وقت، ومن مزايا الاتصالات الإلكترونية السرعة والسهولة والكفاءة وخفض التكاليف فى نقل المعلومات.

كفاءة عملية الاتصال: -

تتوقف كفاءة عملية الاتصال بين طرفى على ما يلى : -

1. التوجه بمستوى وإدراك وثقافة وخبرة المستقبل (الطرف الآخر)
2. السرعة فى الاتصال
3. الملائمة للرسائل والألفاظ والإشارات والحركات المستخدمة
4. الوضوح فى الرسائل والألفاظ المستخدمة
5. التبسيط والبعد عن التعقيد أو استخدام الكلمات الفنية

6. التوقيت المناسب للاتصال

7. التركيز على الهدف من الاتصال

8. الاهتمام المستمر بالأثر المرتجع

9. الإنصات الجيد للطرف الآخر

10. الإقناع بالحجج والبراهين بدلا من الانفعال

11. التحقق من مدى تفهم الطرف الآخر للرسائل الموجهة إليه.



شبكة الإنترنت

تعريفها:

هى مجموعة الشبكات المحلية متصلة دوليا وعالميا بعضها ببعض الآخر وقد بدأ الإنترنت من عشرين عاما تقريبا وكان هدفها تخزين الأبحاث لخدمة وزارة الدفاع الأمريكية ثم تطورت الأبحاث فى الجامعات وبدأت بشبكات داخلية فى مبانى الجامعات ثم بدأت هذه الجامعات فى ربطها ببعضها عن طريق شبكات بعيدة المدى.

استخدامها:

من المعروف أن شبكة الإنترنت تحقق الاتصال المباشر بين حوالى 50 مليون شخص فى جميع أنحاء العالم وهى شبكة اتصالات إلكترونية تعمل بالحاسب الآلى ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية وتقدم العديد من الخدمات : -

- خدمات البريد الإلكترونى
- خدمات نقل الملفات
- خدمة نقل المعلومات لمستخدمى الشبكة فى مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والإعلامية والصحية والتعليمية والرياضية

مزايا شبكة الإنترنت: -

1. تتيح لمستخدميها الاستفادة من الإمكانات الضخمة للمعلومات الواردة عن طريقها.

2. أن ما يحصل عليه مستخدمو الإنترنت من بيانات أو رسائل إلكترونية يفوق ما يدفعونه من اشتراكات مئات المرات.

3. يمكن من خلالها متابعة ما وصل إليه العلم فى كافة الفروع ومن ثم توظيف العلم فى خدمة المجتمع وتوفير خدمة بحثية متميزة لباحثين وتجعل من العلم قرية صغيرة

4. توفر خدمة لا حدود لها فى الأعمال والأسواق بما تتيحه من اتصالات سريعة وفعالة

5. توفر أسلوبا مناسبا للاتصال الجماعى كبديل عن اللقاءات والمؤتمرات

6. وأخيرا فإنها توفر الاستفادة من كل تقدم علمى والانفتاح على العالم.

وحتى يمكن تنمية مهارات الاتصال الفعال بين العاملين فى مجال الأعمال المكتبية فإنه يجب الحرص على تنمية بعض المهارات الفرعية الهامة والتى أهمها ما يلى : -

1 - تكوين الانطباع الأول الجيد

2 - الحديث والتعبير اللفظى الدقيق

3 - التعبير غير اللفظى أو لغة الجسم الإيجابية

4 - التفاعل الاجتماعى مع الطرف الآخر

5 - الإنصات الجيد

6 - التفكير المنطقى والتحليل والاستنتاج

7 - اللباقة والتصرف فى المواقف الحرجة / الصعبة

8 - الجرأة وعدم الخجل

9 - الترغيب والإقناع وعدم الانفعال

10 - الكتابة والتحرير

11 - جذب الانتباه وإثارة الاهتمام

12 - التنقل المنطقى فى الحديث / الكتابة

الوصايا العشر فى الإنصات الجيد:

1 - توقف عن الكلام قليلا :

- أنت لا تستطيع الاستماع وأنت تتكلم

- 2 - حاول أن تريح الطرف الآخر:

- امنحه الفرصة لأن يتكلم مثلك
- امنحه الفرصة ليقول ما يود التعبير عنه
- شجع الطرف الآخر لأن يعبر عن نفسه

2 - أظهر للطرف الآخر أنك ترغب فى الاستماع إليه :

- استخدام لغة الجسم وخاصة تعبيرات وجهك لتوحى للطرف الآخر أنك مهتم للاستماع إليه
- لا تنشغل عنه بأشياء أخرى عند الاستماع إليه وتفرغ له تماما
- انصت جيدا لكى تفهم الموقف وليس لمجرد الاستماع

3 - لا تشوش على عملية الإنصات:

- لاتفر أوراقك ولا تنفر بأصابعك
- يكون أفضل مكان لو أغلقت الباب أو الشباك

5 - ضع نفسك مكان الطرف الآخر :

- تصور أنك تتكلم بدلا منه حتى تأخذ الإحساس وتتعاطف معه
- امنحه الوقت الكافى للعرض
- تجنب سرعةالتعميم

6 - ركز وتتبع بصبر: -

- لا تقاطع المتحدث
- حاول قراءة ما لم يقله صراحة
- لا تعبر برسالات غير لفظية عن السأم أو الضجر
- تنبه إلى تعبيراته غير اللفظية
- لا تنصرف عنه
- تنبه إلى تحيزاته

7 - احتفظ بهدوئك : -

❖ تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه

❖ لا تغضب أو تفقد أعصابك

❖ الغاضب يركز على المعانى الخطأ أو يسىء تفسير الكلمات

❖ الغاضب يفقد على التركيز والاستيعاب

8 - تقبل الانتقادات والاعتراضات : -

❖ أظهر ترحيبك بالاعتراض أو النقد

❖ لا تجادل ففيه خسارة للطرفين

❖ انصت جيدا للاعتراض أو النقد وحاول تحليله منطقيا

❖ لا تنفعل بمجرد سماع النقد أو الاعتراض

9 - اسأل فى الوقت المناسب : -

❖ الأسئلة قد تشجع الطرف الآخر على الاسترسال

❖ الأسئلة دليل على الاستيعاب الناتج عن الإنصات

❖ الأسئلة تساعدك على الحصول على معلومات أكثر وضوحا

10 - توقف عن الكلام قيللا : -

❖هى الوصية الأولى والأخيرة وتعتمد عليها جميع الوصايا الأخرى

❖ لديك أذنين ولسان واحد . فاستمع أكثر مما تتحدث

❖ إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب.

الوقت

مفهومه :

هو عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير.

أهمية الوقت :

- يستخدم كمقياس لمدى تقدم الدول حضاريا
- قياس كفاءة وفاعلية المديرين
- الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة
- حساب تكلفة الأجر
- عدم إساءة استخدام الوقت

أبعاد الوقت :

- البعد النفسي : الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك
- البعد السيكولوجي : الشعور بعدم الارتياح لعدم الترقي في الموعد المحدد
- البعد الحيوي : بداخل كل منا ساعة ميقاتية تعمل بداخله وتؤثر على نشاطاته لذا نجد الفرد في بعض أوقات اليوم يكون في أحسن حالاته من النشاط وفي الأوقات الأخرى مهما بذل من جهد نجد إنجازه ليس على نفس المستوى الذي كان يأمله.

- البعد المادي : يشغل الفرد معظم حياته في قضاء العديد من الأشياء على النمط الآتي:

  - متطلبات شخصية (أكل – نوم – عبادة)
  - متطلبات عمل
  - متطلبات الأسرة
  - التسلية
  - اهتمامات شخصية
  - فراغ أوقات

تنظيم الوقت:

❖ الاجتهاد :

يتغير إنتاج الفرد أثناء فترة العمل (زيادة – نقصان)

عزيزي المدير:

حتى يمكن استثمار وقت مرءوسيك أفضل استثمار ممكن راعي:

- فترات الإنتاجية المرتفعة مارس فيها الأعمال الهامة جدا
- التصميم المناسب لمكان العمل وإداراته

- درب مرءوسيك على العمل بالطريقة الصحيحة
- ترتيب الأولويات
- أنماط الناس : (مضيع الوقت – المستخدم للوقت – المستفيد من الوقت – المنجز)
- التنظيم الرديء : يتسبب التنظيم الرديء في ضياع الوقت

توجيه الوقت:

- التعامل مع التليفون
- التعامل مع أوراق البريد
- التعامل مع الاجتماعات
- التعامل مع الزوار
- التعامل مع المعلومات

التوجيه وضياع الوقت :

إن التوجيه السيئ يؤدي دائما إلى ضياع الوقت.

الرقابة على الوقت :

وذلك من خلال إعداد جدول للعمل أسبوعي أو يومي.

عوامل نجاح الأعمال المكتبية فى الدول المتقدمة : -

يدرك المتابع للأعمال المكتبية والسكرتارية وإدارة المكاتب فى كل الدول المتقدمة وجود العديد من أوجه الاختلاف عن مثيلتها فى

العالم العربى أو دول العالم الثالث فقد كان لنظم الإدارة أولا وللتقنيات الحديثة ثانيا الأثر الأكبر فى تغيير شكل العمل المكتبى فى أوربا وأمريكا بل تميزت به عن باقى دول العالم وإذا أردنا معرفة نجاح السكرتارية فى أوربا وأمريكا فإننا نذكر منها ما يلى : -

1. تنظيم الإدارة الناجح فى المنشأت وترك حرية اختيار نظام المركزية أو اللامركزية تحت إشراف مركزى فى كل الأعمال المكتبية وذلك حسب احتياجات المنظمة وطبيعة العمل بها

2. الاهتمام بالعنصر البشرى وتدريبه وتنمية مهاراته ورفع روحه المعنوية باستمرار باعتباره العامل الأساسى فى إنجاح العمل

3. اقتناء كل جديد من إفرازات التقنيات الحديثة فى مجال التجهيزات المكتبية والتى تشمل فى مجموعها الأدوات، الآلات، الأجهزة المكتبية

4. الاتجاه إلى الحد من الأعمال الورقية فى المكاتب واستبدالها بالميكنة فظهر البريد الإلكترونى فى أوربا أولا تم تبعتها أمريكا وأصبحت ميكنة الأعمال المكتبية فى أوربا وأمريكا بنسبة 85٪ بينما ما تزال فى العالم تتراوح ما بين 15٪، 20٪ .

وإذا نظرنا إلى التجربة اليابانية فمثلا نجد أنها تقوم فلسفتها الإدارية والتنظيمية على مجموعة من الدعائم من أبرزها ما يلى :

1. سيادة النظام العضوى فى الإدارة ففى ظل هذا النظام يشعر كل عضو بالمنظمة أنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه لأن فى ذلك بناء مستقبل الفرد وبناء مستقبل الفرد يعنى استمرارة فى العمل بالمنظمة ونموه فيها وهذا يتوقف أساسا على استمرار وبقاء المنظمة فى السوق ولاشك أن الاستمرار والبقاء والنمو تعتبر أهدافا استراتيجية لأى منظمة من منظمات الأعمال

2. الرقابة الذاتية وديمقراطية الرقابة الداخلية وهذه الدعامة نتيجة طبيعية لسيادة نموذج التنظيم العضوى

3. حياد المدير فيما يختص بقضايا الابتكار والمبادرات داخل المنظمة ويساعد ذلك على تحقيق قدر كبير من الإضافة والابتكار فى مجالات مختلفة ومميزة من العمل وفى ظل هذا النظام نجد أن أى ابتكارات لا تستند إلى فرد وإنما تستند إلى فريق العمل أو الجماعة بكاملها مما يجعل السكرتير يبدع ويبتكر أثناء تأدية عمله.

4. مرونة التنظيم حيث تتسم المنظمات اليابنية بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من أشكال التنظيم هذا بالإضافة إلى وضوح الأهداف التى تسعى لتحقيقها بمعنى آخر إن هذه المنظمات تبحث دائما عن وسائل لتجديد نفسها وغالبا ما تكون قادرة على التعرف متى يكون من الضرورى أن تتغير وأن تمتلك القدرة على إحداث ذلك التغيير

5. فعالية نظام الاتصالات حيث تعكس نظم الاتصالات المطبقة بالشركات اليابانية فعالية التنظيم وترابطه فالاتصالات الإدارية تتم فى جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وتتميز التنظيمات اليابانية مقارنة بغيرها من التنظيمات الأخرى بوجود اهتمام أكبر بالاتصالات غير المابشرة وخاصة غير اللفظية حيث يتمرس المرء طول حياته على التفهم من غير كلمات ولا يتفهم الموقف فحسب إنما يتعرف على نوايا الآخرين وخبايا نفوسهم.

6. التأكيد على قيمة العمل الجماعى حيث يعتبر من أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق مثلهم فى ذلك مثل الأسرة الواحدة واصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعا من الاستمتاع الذاتى لدى الأفراد.

7. التأكد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية وهى من السمات التى تتميز بها التنظيمات اليابانية فيعطى رئيس العمل اهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسئوليته وينظر إلى الشركة فى المقام الأول والأخير على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة.

8. اهتمام قوى باختيار وتدريب وتحفيز العاملين من المحتمل انه لا توجد منظمة أكثر اهتماما بالنواحى العملية فى اختيارها وتدريبها وتحفيزها للعاملين من المؤسسة اليابانية فإلى يومنا هذا لا يوجد موظف يتم تعيينه فى إحدى الشركات اليابانية دون

تحديد وضعه ودراسة إمكانياتة من قبل إدارات شئون العاملين فالشركات اليابانية تعطى مزيدا من الاهتمام فى اختيار الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة باعتبارهم العنصر الأساسى فى إدارة أصولها حيث ينصب التركيز على صفات محددة يجب توافرها فى الوظيفة قد يكون أهمها: الحياء – الجدية – التفانى فى العمل.

وبالطبع فإن السكرتير لابد أن تتوافر فيه صفات أخرى إلى جانب تلك الصفات السابقة مثل مجموعة من الصفات العلمية وأخرى من الصفات العلمية أو المهارية.

9. إعطاء عناية خاصة ومتميزة لاحتياجات المتعاملين مع المنظمة حيث تتميز الإدارة اليابانية بقدرة ملموسة فى دراسة وتحليل احتياجات المتعاملين مع المنظمة وهنا تبرز أهمية وظيفة السكرتارية فى كيفية التعامل المميز مع المستفيدين من المنظمة.

ما ينقص السكرتير العربى:

بعد استعراضنا للاتجاهات المتطورة لأعمال السكرتارية بالدول المتقدمة يتضح لنا الفروق الجوهرية بين أداء تلك الأعمال فى تلك الدول وأداء السكرتير العربى وذلك على الرغم من قيام العديد من الدول العربية بتوفير احدث تقنيات وتكنولوجيا العصر فى مجال العمل المكتبى.

وإذا أمعنا النظر فى المسببات الرئيسية التى أدت إلى نقص كفاءة أداء هذه الأعمال فى العالم العربى لوجدنا أن الأكثر منها يرجع إلى أسباب سلوكية وبعضها يرجع إلى نقص فى بعض المهارات الفنية.

ومما لا شك فيه أن مناقشة تلك المسببات ستؤدى إلى رفع كفاءة السكرتير العربى مما يؤدى إلى زيادة مهاراته وإمكانياته مما يعود على الإدارة بالنفع الكبير وفيما يلى نعرض هذه المسببات :

1 - الحاجة إلى شعور العاملين فى مجال الأعمال المكتبية بالانتماء إلى المنظمة :

إن عدم شعور السكرتير أنه جزء من التنظيم يؤدى بلا شك إلى عدم رغبتهم فى بذل المزيد من العطاء وقد يؤدى ذلك إلى أن يقدم أقل القليل من الإنتاجية فضلا عن عدم وجود الدافع إلى المبادأة والابتكار

2 - العمل الجماعى والبعد عن الفردية فى الأداء وإنكار الذات:

لوحظ فى أداء العاملين بالأعمال المكتبية فى الوطن العربى الاتجاه إلى الفردية فى الأداء ونقص روح الأداء الجماعى من خلال فرق العمل حتى أن أسلوب التقييم من جانب الرؤساء ينطوى على المحاسبة الفردية نجد عكس ذلك تماما فى المؤسسة اليابانية حيث يعمل السكرتير بروح الجماعة يتخذ القرار بموافقة الفريق عكس النموذج الأمريكى الذى يتشابه فى الأداء فى هذا الجانب مع النموذج العربى حيث يتخذ القرار بنفسه.

3 - الثبات الانفعالى ومواجهة ضغوط العمل :

إن عمل السكرتارية من الأعمال التى تتميز بكثرة الاحتكاك بأفراد من نوعيات مختلفة فمنهم الزملاء والعملاء وكبار المسئولين والجمهور فيجب أن يكون السكرتير من الأفراد الذين لديهم القدرة على ضبط انفعالاتهم فى مواجهة الضغوط التى يتعرضون لهاحيث يؤدى ذلك إلى الوقوع فى الأخطاء وعدم التميز فى الأداء كما أن الاندفاع فى الانفعال يؤدى إلى عدم احترام الآخرين له وانعدام ثقتهم فيه وعدم التصرف بحكمة.

4 - اختلاف بعض المفاهيم العامة للإتيكيت والذوق السليم :

وقد يبدو سلوك السكرتير العربى غير طبيعى بسبب عدم وضوح بعض المعانى فى الإتيكيت والذوق السليم وعلى سبيل المثال ما يلى: -

مفهوم الصدق وحسن التصرف:

وتقضى القواعد الدينية والاجتماعية والأخلاقية بالالتزام بالصدق سواء فى الأقوال أو الأفعال ولكن من الملاحظ أن بعض العاملين فى مجال السكرتارية يعتقدون أنه لحسن التصرف فى بعض المواقف الحرجة فإنه يمكن إعطاء بعض البيانات غير الصادقة وذلك حتى يمكن الخروج من ذلك الموقف الحرج.

والصحيح أنه على السكرتير الالتزام بالصدق فى الحديث حتى يكسب السمعة الحسنة ومودة واحترام الجميع ويمكن له ذلك باتباع الآتى فى المواقف الحرجة :

- عدم الكذب
- إعطاء معلومة عامة غير محددة
- اتخاذ موقف إيجابي لاحتياجات العاملين معه

مفهوم الرقة والأنوثة، العنف والرجولة :

يعتقد البعض أن التصرفات الرقيقة خاصة بالأنثى فقط كما أن التصرفات العنيفة والخشنة هى خاصة بالرجال فقط وهذه مفاهيم خاطئة تؤثر بالسلب على أداء السكرتير وظهوره بمظهر غير حضارى والفظاظة عكس الرقة تعنى العنف والانفعال الزائد والصوت العالى بدون مبرر والعنف هنا لا يقصد به فقط التصرفات ولكنه يمتد ليشمل الملابس حيث تعتبر الألوان الصارخة ألوانا عنيفة وكذلك المفاتن البارزة المغالى فى اظهارها تعتبر مظاهر منظمة على غرار المكياج الزائد عن الحد وكذلك النظرة الحادة الثاقبة المركزة على وجه الآخرين والشخصية الرقيقة هى التى لا تتلفظ بألفاظ نابية أو خارجة وأكثر أنواع الرقة على الإنسان العصرى دنو الصوت.

القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير الأداء:

وتلقى هذه القضية بظلالها على أداء السكرتير العربى فتقل الرغبة فى تطوير الأداء والبحث عن وسائل متطورة ويعتقد البعض أن هذه المهمة يختص بها فقط مراكز البحوث القومية كالجامعات

والمعاهد والتى غالبا لا تهتم بتطوير أعمال السكرتارية حيث لا يوجد هذا التخصص فى أغلب تلك المراكز.

أما فى الإدارة اليابانية والأمريكية فإن أعمال البحوث والتطوير تعتبر من أهم صفات الإدارة هناك حيث تشجع الجميع على الإبداع والتطوير وتنفق فى سبيل ذلك أموالا طائلة تصل فى بعض المؤسسات على 5.1 ٪ من إجمالى المبيعات.

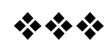
التأهيل العلمى والعملى لوظائف السكرتارية :

بالرغم من زيادة أهمية عمل السكرتارية فى المؤسسات الحديثة والاتجاه إلى الأسلوب العلمى فى الإدارة الذى يعتمد فى مضمونه على المعلومات فى اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال إلا أن التأهيل العلمى والعملى السليم لوظائف السكرتارية فى عالمنا العربى لم يعط له الاهتمام الكافى ويبدو ذلك واضحا فى الاتجاهات التالية :

أ - قلة المراكز العلمية المتخصصة للتأهيل للعمل فى وظائف السكرتارية ونادرا ما يتم تدريس علوم السكرتارية فى الجامعات العربية.

ب - مع زيادة العرض فى سوق العمل العربية إلا أن الوصول إلى السكرتير العربى الذى تتوافر فيه المهارات والخبرات المطلوبة قد لا يكون بنفس السهولة للوظائف الأخرى.

ت - قلة البرامج التدريبية المتاحة للعاملين فى مجال السكرتارية وخاصة فى المهارات السلوكية والاتصالات اللازمة لأعمال السكرتارية.



الفصل الثانى

التغيير في العلوم السلوكية

كمدخل لإشباع الحاجات التنظيمية أثناء العمل

بعض المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال:

المدير والإدارة:

حتى نصل لتعريف محدد لمفهوم المدير والإدارة لابد وأن نتطرق لبعض التعريفات الهامة والتي تؤكد أنه لا يوجد مفهوم موحد جامع شامل للمدير والإدارة منها على سبيل المثال:

1 - لقد حدد(فر يدريك تيلور) الإدارة في المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد القيام به من عمل والتأكد والتحقق من أن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها أو أقلها تكلفة.

2 - ذكر(هنرى فايول) أن الإدارة يقصد بها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

3 - يقول(كونتز) أن الإدارة هى تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين.

4 - وتتفق (ميرى باركر) مع (كونتز) فى أن الإدارة هى تنفيذ الأعمال بواسطة الأشخاص.

ومن خلال تعريفى (كونتز، وميرى) نلاحظ أن المدير شخص يقوم بإنجاز الأهداف عن طريق عمل الترتيبات اللازمة لتنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين وليس عن طريق قيام المدير نفسة بتنفيذ العمل.

5 - ويرى (التون مايو) أن الإدارة عملية إنسانية وسلوكية وبالتالى فالإدارة هى فن وعلم التعامل مع الأفراد وتحقيق التعاون بينهم وتتسابق جهودهم من أجل تحقيق الأهداف.

6 - ويقول (على السلمى) أن الإدارة هى نشاط منظم يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية واقتصادية من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المستمر.

7 - ويرى (على عبد المجيد) أن الإدارة هى عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتنظيم ومراقبة العمليات الرئيسية فى المشروع لتحقيق أهدافه بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

8 - ويرى (يسرى خضر إسماعيل) أن الإدارة هى فن الحصول على أفضل النتائج من جهود الأخرين عن طريق التخطيط الجيد والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل استخدام مواردها المتاحة

فى تحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها وعلاج مشاكلها بفاعلية وكفاءة.

وفى ضوء التعريفات السابقة وغيرها للإدارة والمدير يرى (سيد الهوارى) أن هناك محورين للعملية الإدارية وهما:

- المحور الأول : المهام المطلوب تحقيقها.
- المحور الثانى: الأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام والنتائج من خلالهم.

مما تقدم يتضح أن التعريفات السابقة كلها متداخلة ومتشابكة ومكملة لبعضها البعض ومن تحليل مضامينها يمكن استخلاص شكل العمل اليومى للمدير والذى ينحصر فيما يلى:

1. وضع الأهداف وبدائلها وخطط إجراءات تنفيذها.
2. تفويض السلطات وتحديد المسئوليات لمرؤسيه.
3. رسم الهيكل التنظيمى الذى يسير عليه العمل فى المنظمة.
4. تحديد شكل وأنواع الاتصالات والعلاقات بين الأنشطة المختلفة فى المنظمة.
5. الإشراف والتوجيه والتحفيز لكل ممن هم تحت إشرافه.
6. توطيد العلاقات بالمنظمات الأخرى الشبيهة أو ذات الصلة أو العلاقة بالمنظمة التى يديرها.

7. يقوم بعمل التحليل الدائم لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التى تواجه المنظمة.

8. يتلقى تقارير المتابعة عن الأنشطة المختلفة والتصرفات المالية والموازنة لمراجعتها والتعليق عليها.

9. يراقب كافة الأعمال بالمنظمة من أجل التأكد والتحقق من السير تجاه تحقيق الأهداف كما هو مقرر لها.تحفيز وتشجيع ومكافأة الممتازين ومجازاة المقصرين.

وظائف الإدارة:

يتفق معظم العلماء والمتخصصين في مجال الفكر الإداري المعاصر إن لم يكن كلهم على أربعة وظائف رئيسية للإدارة هي:

1 - التخطيط: -

لقد أصبح التخطيط من الوظائف الهامة في الإدارة ويمكن تعريف التخطيط بأنه الاستعداد والتدبير الذي يرمى إلى مواجهة المستقبل بإجراءات منظمة ومحددة سلفا لتحقيق أهداف وغايات محددة وهذا يعنى أن التخطيط عبارة عن عملية وضع وتحديد البدائل للأهداف والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات واختيار أفضل البدائل التى يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة وعادة توضع الخطط لفترات زمنية متعددة ومختلفة كأن تكون فترة زمنية طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل.

وتتضمن وظيفة التخطيط عدة عناصر أهمها ما يلى:

أ - تحديد الأهداف والبرامج والخطط والسياسات

ب - حصر وتحديد كافة الإمكانيات والموارد.

ت - الموائمة ما بين الموارد والأهداف

ث - تحديد إجراءات وتحقيق الأهداف

ج - إعداد التنبؤات والموازنات

2 - التنظيم: -

ويتضمن مجموعة من الإجراءات والأعمال التى يجب أداؤها فى المنظمة وتجميع هذه الإجراءات والأعمال فى مجموعات حتى يمكن أن يقوم بها أشخاص مع وضع هيكل تنظيمى يحدد طبيعة عمل الإدارات والأقسام والأشخاص مع تحديد وتوضيح علاقة الإدارات ببعضها مع تحديد وبيان السلطات والمسئوليات بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وبالتالى يمكن تحديد وظيفة التنظيم فى العناصر التالية:

أ - وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة

ب - تحديد ظروف وشروط وطبيعة عمل الأقسام والإدارات فى المنظمة

ت - تحديد السلطات والمسئوليات فى ضوء التقسيمات الإدارية المختلفة.

ث - تحديد نمط العلاقات والاتصالات داخل المنظمة.

ج - اختبار الرؤساء والمديرين لمختلف المستويات.

3 - التوجيه: -

عادة يقوم بعملية التوجيه والإرشاد والإشراف فئة المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتعنى عملية التوجيه إرشاد وتوجيه الأفراد العاملين فى المنشأة أو المنظمة لتأدية الأعمال المكلف بها كل منهم حتى يمكن تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة والمحددة مسبقاً.

ويتضمن التوجيه العناصر التالية:

أ - الريادة والقيادة.

ب - التحفيز والثواب والعقاب.

ت - الاتصالات بكافة أنواعها ومستوياتها.

4 - الرقابة: -

وهى عبارة عن التحقق من أن التنفيذ الفعلي للأعمال قد تم وفقاً لما كان مقررًا من برامج وأهداف ولكي تتم الرقابة لا بد من وضع نظام دقيق لمتابعة التنفيذ حتى يمكن التعرف على الانحرافات والسلبيات لعلاجها والحد منها قبل أن تتفاقم أثارها وكذلك التعرف على نقاط القوة لدعمها وتتضمن الرقابة العناصر التالية:

أ - المتابعة

ب - تقييم الأداء

ت - علاج المشاكل والانحرافات ونقاط الضعف

ث - تعزيز مصادر القوة ودعمها

ج - استشراق المستقبل من خلال التعرف على الفرص المتاحة

المستويات الإدارية:

فى معظم الأحوال تنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات ونوجزها فيما يلى:

1 - المستوى الإداري الأول:

يعتبر المستوى الأول هو أدنى مستوى إداري حيث يكون المدير فى هذا المستوى مسئول عن توجيه مرؤوسه من المنفذين مباشرة. ونلاحظ أن المديرين فى هذا المستوى لا يرأسون مديرين آخرين بل تكون ملاحظتهم وإشرافهم وإدارتهم موجهة مباشرة للمرؤوسين المنفذين ولذلك يطلق عادة على هذا المستوى الإدارة المباشرة أو المستوى الإشرافى.

2 - مستوى الإدارة الوسطى:

ويقصد بالإدارة الوسطى الثانى وهى يعلو المستوى الإداري الأول والمدير فى هذا المستوى يتولى التوجيه والإشراف على مديرى المستوى

الأول وبين الإدارة العليا لذلك يعتبر المدير فى هذا المستوى همزة الوصل بين تحقيق ما تتطلبه الإدارة العليا وبين المستوى الإداري الذى يتولى الإشراف على تنفيذ تلك المتطلبات.

3 - مستوى الإدارة العليا:

والإدارة العليا عادة تتكون من عدد محدود نسبياً من المديرين ويكون من مهام المدير فى هذا المستوى القيام بعملية التخطيط ووضع السياسات التنفيذية وتوجيه أعمال المنظمة ويطلق على المدير فى هذا المستوى مصطلح مدير عام للمنظمة أو الشركة أو المؤسسة.

المهارات الإدارية:

فى ضوء المستويات الإدارية الثلاث السابق ذكرها لابد من توافر مجموعة مهارات معينة لدى المديرين حتى يتحقق للمنظمة النجاح وتحقيق الأهداف ولا شك أن هذا النجاح يتطلب قدراً من المهارات التى يجب أن يتمتع بها مدير كل مستوى من المستويات التى يجب أن يكتسبها المدير وهى:

1 - المهارات الفنية:

ويقصد بالمهارات الفنية كل الجوانب العلمية والنظرية والتقنية والعملية المتخصصة فى مجال عمل المنظمة سواء إنتاج سلع أو خدمات فإذا كانت المنظمة صناعية مثلا فلابد من توافر القدرة على التعامل

مع الأمور الفنية الخاصة بالإنتاج الصناعي كأمور الهندسة والتكنولوجيا وإذا كانت المنظمة بحثية علمية فلابد من توافر القدرة على التعامل مع الأمور الفنية الخاصة بالبحث العلمى كمناهج البحث وطرق ووسائل جمع البيانات والمعالجات الإحصائية.

2 - المهارات الإنسانية:

وهى القدرة على التعامل مع الناس وتفهم حاجاتهم ودوافعهم وإجادة استخدام مهارات الاتصال والقدرة على التشجيع والتحفيز والتوجيه والإرشاد ومهارة استخدام مبدأ الثواب والعقاب.

3 - المهارات الفكرية:

وهى القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة حتى لا يحدث تكرار مجهود العاملين كل ذلك من أجل تحقيق صالح المنظمة وهذا يتطلب القدرة الفائقة لنظر المنظمة ككل. إنها النظرة الشاملة وتفهم علاقات الإدارات والأقسام ببعضها وعمل كل إدارة وأثرها وعلاقتها بأداء الإدارات الأخرى والمنظمة ككل.

وبما لا يدع مجالا للشك فإن أى مدير فى المنظمة لا بد وأن يكون لديه مزيج من القدرات والمهارات ولكن طبيعة المستوى الإداري وظروف العمل به ينظم مزيج مختلف المهارات الإدارية للمدير فى كل مستوى إداري فمثلاً:

1 - مدير المستوى الإداري الأول (المشرف) يحتاج إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية قد تتساوى مع بعضها وخاصة أنهم يتعاملون مع المرؤوسين مباشرة كالعمال مثلا وهم يحتاجون إلى الخبرة الفنية بجانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

2 - أما المدير فى المستوى الإداري (الإدارة الوسطى) يجب أن تتوافر لديه مهارات إنسانية مرتفعة نسبيا مع قدر متوازن بين المهارات الفكرية والمهارات الفنية وخاصة أنه حلقة الوصل بين المستوى الإداري الأول والإدارة العليا.

3 - أما مدير الإدارة العليا والذي ينظر للمنظمة نظرة كلية شاملة فلابد أن تتوافر لديه مهارة فكرية مرتفعة نسبيا مع مزيج من المهارات الإنسانية والفنية المتوازنة حتى يستطيع دفع المنظمة ككل لتحقيق أهدافها.

بجانب المهارات الإدارية المذكورة نجد أن علماء الإدارة والممارسين لها يلتفون النظر إلى مجموعة صفات شخصية لابد وأن تتوافر للمديرين فبعضهم يذكر خمس صفات وبعضهم يذكر عشرة وبعضهم يذكر أكثر من خمسين صفة منها على سبيل المثال:

الذكاء – الحزم – الحيوية – النضج العاطفي – الإبداع – الإقناع – التعاون – المبادأة – روح الدعابة – بعد النظر – حسن التصرف – قدرات عقلية خاصة – قدرات عقلية عالية – الطموح – المثابرة – الشجاعة – الصحة النفسية والجسدية.

بعض المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمى

ماهية منظمات للأعمال وأهدافها :

يعتبر تنظيم الحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية فى شكل منظمات من الأمور التى تسهل عملية التوجيه والإرشاد والتخطيط والتنفيذ.

والمنظمة قد تكون شركة صناعية أو مؤسسة تعليمية كالمدرسة أو مؤسسة رياضية أو عسكرية أو شركة تجارية ولكن على الرغم من هذا الاختلاف إلا أن ما ينطبق على الشركة الصناعية ينطبق على المدرسة أو المستشفى أو أى منظمة إذ إنه حيث توجد منظمة تضم عاملين ولها هدف محدد وطرق ووسائل تحقيق الهدف فلابد لها من إدارة.

ورغم تدرج وتطور وتبلور المنظمات وأشكالها ومضامينها عبر مراحل مختلفة من التاريخ للتطور البشرى والمادي إلا أنها وحتى اليوم نجد أن أى منظمة مهما كبرت أو صغرت نجد أنها تعنى شيئين رئيسين هما :

أ - الوظيفة.

ب - هيكل.

أ - الوظيفة: يقصد بها جمع الناس فى منظمة وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار بما يصاحبها من سلطات وواجبات عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم وخبراتهم والتنسيق بين جهودهم من خلال خطط وبرامج يتم إعدادها وتوضح العمل الذى سوف يتم القيام به وإنشاء شبكة من الاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة للمنظمة وقد يكون الهدف هو التفوق أو النصر أو تحقيق قدر معين من الإنتاج أو تحقيق الأرباح من خلال بيع السلع أو الخدمات.

ب - الهيكل: يقصد به البناء التنظيمى الإداري كالأقسام والإدارات والقطاعات التى يعمل فيها الناس وعادة التنظيم وفقاً لأهدافه وخططه وبرامجه هو الذى ينشىء البناء أو الهيكل التنظيمى وبالتالى يحدد الاختصاصات للعاملين فى كل موقع من مواقع التقسيم والبناء الإداري ويرسم لهم طرق ووسائل إنجاز أعمالهم بالتعاون والتنسيق والتكامل الذى تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

مكونات المنظمة:

تتكون أى منظمة من عدة جوانب متداخلة ومتفاعلة ومتبادلة التأثير والتأثر ببعضها البعض والمنظمة فى مجموعها تؤثر وتتأثر بالمناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتشريعي للمجتمع وذلك لضمان بقاء واستمرارية المنظمة حيث تحصل المنظمة على مدخلاتها من البيئة الخارجية أى المجتمع المحيط لها وفى نفس الوقت تقوم بتصريف منتجاتها إلى البيئة الخارجية.

ويمكن إيجاز الجوانب أو الأجزاء أو العناصر المختلفة التى تكون فى مجموعها المنظمة كما يشير علماء الإدارة على النحو التالي:

1 - الأهداف:

إن لكل منظمة مهما كان حجمها وشكلها القانونى وطبيعة عملها هدف رئيسى من أجله تكونت المنظمة علاوة على عدة أهداف فرعية من خلالها يتحقق الهدف العام للمنظمة وعادة تتميز الأهداف بالتنوع والتغير وفقاً للمناخ والثقافة السائدة فى المجتمع.

2 - الجوانب الفنية:

وهى التكنولوجيا التى تستخدمها المنظمة والمتمثلة فى :

أ - كافة الآلات والمعدات والأجهزة والأدوات التى تستخدمها المنظمة فى عملياتها

ب - كل الطرق والوسائل والأساليب التى يتم من خلالها تدوير وتشغيل الآلات والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وبأقل التكاليف وفى أقصر وقت وبأقل جهد.

3 - الجانب الإنسانى:

ويتضمن هذا الجانب كافة أشكال العلاقات الإنسانية المرتبطة بسلوك العاملين بالمنظمة من حيث الدوافع والحوافز والحاجات وطرق ووسائل إشباعها واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة وكذلك العلاقات

والاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين جموع العاملين بالمنظمة ومدى تكيفهم وتوافقهم مع التكنولوجيا المستخدمة فى المنظمة.

4 - الهيكل والبناء التنظيمى:

يتكون البنيان أو الهيكل التنظيمى لأى منظمة فى ضوء الأهداف العامة والأهداف الخاصة للمنظمة ويعنى التخصص والتقسيم الإداري للأقسام والإدارات والقطاعات فى ضوء حجم العمل المطلوب لكل فرع من أفرع البنيان ويوضع الهيكل التنظيمى فى شكل خرائط رئيسية وفرعية للمنظمة كما يتضمن الهيكل التنظيمى الوصف التفصيلى لمختلف الوظائف والأنشطة وتوصيفها وإجراءات العمل والعلاقات بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

5 - الجانب الإداري:

ويقصد بالجانب الإداري ذلك النظام ومجموعة الأعمال التى تمارسها الإدارة والمتمثلة فى تحديد الأهداف ورسم السياسات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والإرشاد والقيادة والرقابة والمتابعة والتى تؤدى فى النهاية إلى ترابط وتماسك المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.

6 - موارد المنظمة:

وتتكون موارد المنظمة من الأفراد العاملين والأموال والخامات والمعدات والأساليب والطرق الخاصة بالعمل(النظم) والوقت المحدد والمتاح للإنتاج أو الخدمات والسوق.

النمط التفاعلي للمنظمة

السلوك الإنساني وطبيعته وأشكاله :

المقصود بالسلوك :

هو ذلك النشاط الدائم والمستمر الذى يقود به الفرد طوال حياته وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الإنسان

ويقصد بالسلوك كل أوجه النشاط اللفظي والعقلي والحركي والوجداني (انفعالي) والاجتماعي الذى يقوم به الفرد لتحقيق التوازن والتكيف والتوافق مع بيئته الداخلية والخارجية مشبعاً حاجاته ودافعه ومحققاً آماله وطموحاته فى مواقف وأحداث الحياة.

تعريف السلوك :

هو سلسلة الاختيارات التي يقوم بها الفرد من بين مجموعة الاستجابات والبدائل الممكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى أخر.

أو هو كل الأنشطة والأفعال والتصرفات التي يبديها الفرد كاستجابات لمثيرات في مواقف الحياة المختلفة.

طبيعة سلوك الإنسان وخصائصه :

من طبيعة السلوك الإنسانى أنه غاية فى التعقيد والتنوع والتغير ويمكن التعرف على طبيعة السلوك الإنسانى من خلال التعرض لأهم خصائصه على النحو التالى:

أهم خصائص السلوك الإنسانى:

1 - صعوبة التنبؤ بالسلوك:

إن محاولة التنبؤ بالسلوك يشوبها الكثير من الصعوبات نظرا للتعقيد الشديد والتنوع والاختلاف فالفرد قد يسلك سلوكين مختلفين تجاه موقف واحد وكذلك مجموعة أفراد قد يختلفون فى استجاباتهم (سلوكهم) تجاه موقف واحد ويمكن أن ترجع صعوبات التنبؤ بسلوك الإنسان إلى عدة عوامل أهمها :

أ - التغيرات أو الاضطرابات العضوية والفسيولوجية والكيمائية التى تحدث داخل الفرد مما يؤدى إلى تغير السلوك والاستجابات.

ب - إن خبرات الرد ومعارفه التى تكتسبها من خلال عملية التعليم والتعلم لا شك أنها تؤدى إلى تعديل وتغير فى سلوكه.

ت - الفرق الفردية أكدت كل الدراسات النفسية أن هناك فروق فردية بين الناس بمعنى أن الأفراد يختلفون فى قدراتهم واستعداداتهم ودوافعهم وميولهم وطاقاتهم وبالتالي فإن هذا

الاختلاف يؤدى إلى الاستجابات المتعددة والسلوكيات المختلفة من قبل الأفراد فى مواجهة الموقف أو المثير الواحد.

2 - تنوع السلوك:

يتكيف الإنسان ويتوافق مع الأحداث والمواقف الحياتية اليومية بكثير من أنواع السلوك فهناك السلوك العقلى والذى عادة يسبق أى سلوك وهناك السلوك اللغوى الذى يتميز به الإنسان عن سائر الكائنات الأخرى ونظرا لقدرة الإنسان على تعلم العديد من المهارات التى تعتمد على الحركة فيصبح قادراً على أداء مجموعة سلوكيات حركية والإنسان فى نموه الجسمى والسيكولوجى تنمو لديه الانفعالات فالإنسان عادة يواجه مواقف وأحداث الحياة اليومية بكثير من الانفعالات كالفرح والسرور والحزن والغضب والتفائل والتشاؤم والبقاء والخوف والضحك وقد تتداخل أحياناً مجموعة انفعالات فى موقف واحد.

3 - إرادية السلوك:

يتميز الإنسان عن الكائنات بالإرادة فسلوك الإنسان إرادى فى مجموعه فالإنسان قادر على الفعل أو الامتناع لأى شىء حيث إن إرادة الإنسان عادة ما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعقل.

4 - السلوك الهادف:

عادة لا يكون هناك سلوك إنسانى بدون هدف فالأهداف والأغراض هي التى تدفع وتحرك وتوجه السلوك الإنسانى وقد تكون الأهداف المحركة للسلوك واضحة وقد تكون فى بعض الأحيان

أهدافاً غامضة حتى للفرد صاحب السلوك والأهداف كمحركات للسلوك قد تكون فسيولوجية لتحقيق إشباعات أولية كالمأكل والمشرب والجنس وقد تكون أهداف اجتماعية نفسية ومعنوية.

عناصر السلوك: للسلوك ستة عناصر يمكن إيجازها فيما يلي:

1 - الهدف:

ليس هناك سلوك بدون هدف فنشاطات الفرد وأفعاله عادة ما تكون موجهة نحو أهداف وأغراض معينة والأهداف تختلف من حيث أهميتها وقيمتها من فرد لأخر وفقا لثقافة كل فرد.

2 - الاستعداد والتهيؤ:

لا يمكن للإنسان أن يقوم بسلوك معين أو يستجيب لمثير محدد ما لم يكن مستعدا ومهيأ للقيام بالاستجابات المناسبة للموقف الذى يتعرض له والاستعداد والتهيؤ قد يتوقف على مدى معرفة وخبرات ومعلومات الفرد وقد يرجع فشل الفرد فى تحقيق معين إلى أنه غير مستعد وغير مهيأ للقيام بالسلوكيات أو الاستجابات المناسبة للموقف.

3 - الموقف:

لكى يسلك الإنسان أى سلوك لابد وأن يكون هناك موقف محدد أو معين والموقف عادة يزود الفرد بالبدائل المختلفة التى تتطلب منه ان يقوم بسلسلة الاختيارات بالبديل الذى يتناسب وقدرات واستعدادات الفرد العقلية والجسمية وما يمكنه من تحقيق أهدافة.

4 - التفسير:

إن التفسير من العناصر الهامة للسلوك حيث إنه من خلال تفسير المعلومات والبيانات الخاصة بالموقف وبالبدائل الممكنة وبظروف الفرد وقدراته يستطيع الفرد القيام بسلوك معين تجاه الموقف أو الحدث أو المشكلة.

5 - الاستجابة:

فى ضوء التفسير للموقف والإمكانات والبدائل تتحدد استجابات الفرد وعادة يختار الفرد الاستجابة التى تؤدى به إلى أكبر قدر من الإشباع والرضا وتحقيق الأهداف مع أقل قدر ممكن من الجهد والتكلف.

6 - النواتج:

قد تكون النواتج كأحد عناصر السلوك مطابقة لما توقعه الفرد وفى هذه الحالة يميل الفرد إلى تكرار نفس الاستجابة ونفس السلوك عند مواجهة نفس الموقف أو المواقف المتشابهة وقد يحدث العكس عندما تكون النواتج غير محققة لأهداف الفرد.

بعض صور وأشكال السلوك:

تتعدد صور وأشكال السلوك التى تصدر عن الفرد فى تعاملات اليومية ومن مميزات وسمات هذه الصور أنها تتداخل وتتشابك مع

بعضها البعض ولكن بغرض الدراسة والشرح سوف نتناول كل منها على حدة بصورة مستقلة.

أ - السلوك العقلى:

إن كافة نشاطات وأفعال الفرد وتصرفاته تتضمن أو تعتمد على قدر من السلوك العقلى والسلوك العقلى عادة يتمثل فى استخدام الفرد لذكاءه العام أو الخاص أو كلاهما فى مختلف المواقف الحياتية التى تواجهه وهذا يعنى أن السلوك إرادى يحقق عادة النجاح للفرد فى حياته وأحيانا يصل بالفرد إلى مرحلة الخلق والإبداع والابتكار.

ب - السلوك الحركي:

يتمثل السلوك الحركي فى كل المهارات والخبرات اليدوية والجسمية التى يتعلمها ويمارسها الإنسان مثل مهارة السباحة أو العزف على الآلات الموسيقية أو الكتابة على الأجهزة والآلات الكاتبة.

ث - السلوك الوجداني (الانفعالي):

يتمثل السلوك الانفعالى فى حالات الفرح والحزن والضحك والبكاء والغضب والانبساط والتشاؤم والتفاؤل التى يواجه بها الفرد المواقف المختلفة فى حياته.

ج - السلوك اللغوى(اللفظى):

ويتمثل السلوك اللغوى فى أنماط وأساليب اتصال الأفراد بعضهم ببعض وأحياناً تكون اللغة عبارة عن إشارات أو كلمات وجمل

منطوقة أو كلمات وجمل وفقرات مكتوبة ومن المعروف أن السلوك اللغوى يختلف باختلاف المجتمعات والمناطق.

ح - السلوك الاجتماعى:

إن كل سلوك يصدر عن الفرد خلال تعامله مع باقى أفراد الجماعات المختلفة يسمى السلوك الاجتماعى وتتمثل فى مجمل التصرفات الاجتماعية كسلوك الأفراد فى الزواج والوفاة وأنماط المشاركة الاجتماعية المتعددة والمختلفة.

خ - السلوك التوافقى:

كلما واجه الشخص (الفرد) موقفاً حال دون تحقيق رغباته ودوافعه وتحقيق آمالة كلما حاول الفرد البحث عن أهداف بديلة وقد تكون أقل وهذا يعنى أن الفرد تنازل عن بعض الدوافع التى لم يستطع إشباعها.

د - السلوك التنظيمى:

يقصد بالسلوك التنظيمى سلوك الأفراد داخل المنظمات أو المؤسسات سواء كانت ذات الطابع الرسمي أو شبه الرسمي مثل منظمات العمل أو النادي أو الأحزاب السياسية والجمعيات الثقافية والفرد داخل أى من هذه المنظمات محكوم فى سلوكه بنظم وقوانين وقواعد ولوائح المنظمة التى ينتمى إليها.

الدوافع والحاجات

معنى الدوافع:

الدوافع هى كل ما تدفع الإنسان إلى النشاط (السلوك) سواء كان هذا النشاط (السلوك) عقليا أى ذهنيا أم حركيا والدوافع عموما غير مرئية أى لا يمكن ملاحظتها وإنما يمكن التعرف عليها من خلال سلوكيات الفرد الظاهرة أو الصريحة حيث إنه من المؤكد علميا أن الدوافع تعمل على استثارة السلوك وتنشيطه نحو غرض أو أغراض معينة.

فمن خلال فهمنا للدوافع يمكن تعديلها وبالتالى يمكن تعديل السلوك حيث هناك من الدوافع ما هو إيجابي وصالح ومناسب فيوجه السلوك توجيها صالحا ومناسبا ومن الدوافع ما هو سلبى وغير صالح فتوجه وتحرك السلوك تحريكا غير مناسب.

تقسيم الدوافع:

أولا: الدوافع الفطرية:

تحدد هذه الدوافع عن طريق الوراثة ولا يحتاج الفرد إلى تعلمها أو اكتسابها لذلك تسمى دوافع فسيولوجية فطرية أولية مورثة ويرى

علماء النفس أن الدوافع الفطرية هى دوافع الاستمرار أو الدوافع الحياتية ومن هذه الدوافع دافع الجوع والعطش والجنس والنوم.

وتعد هذه الدوافع دوافع أولية أساسية تقوم عليها الدوافع الثانوية أى الدوافع المكتسبة اجتماعيا حيث إن معظم الدوافع الثانوية تنشأ أثناء إشباع الفرد لدوافعه وحاجاته الأولية.

ثانيًا: الدوافع المكتسبة اجتماعية:

تنشأ الدوافع الاجتماعية من خلال تفاعل الأفراد مع البيئة الاجتماعية التى يعيشون فيها ولذلك يطلق عليها دوافع مكتسبة ولذلك تختلف هذه الدوافع من حيث قوتها من فرد لأخر ومن مجتمع إلى أخر من أمثلة الدوافع المكتسبة اجتماعيا الدافع إلى الحب الدافع إلى تحقيق الذات الدافع إلى الخضوع أو السيطرة أو الامتثال أو الدافع إلى الموافقة الاجتماعية. ولا شك أن عدم الإشباع المنظم لهذه الدوافع يؤدى إلى سلوك غير سوى وبالتالى يشعر الفرد بالإحباط والتوتر حيث إن الدوافع تثير نوعاً من النشاط العام وعادة ما يواجه الفرد هذا النشاط العام ببعض أساليب السلوك المتعلمة أو المكتسبة والتى تؤدى عادة إشباع الدافع وبالتالى يقل التوتر والقلق ويعود الفرد إلى حالته الطبيعية.

ديناميكية خصائص الدوافع:

1 - إنها تجعل الإنسان دائما فى حالة محاولات مستمرة ليضمن البقاء وأن يحتفظ لنفسه بحالة من الثبات

والاستقرار وخاصة فى ظروفه الداخلية الفسيولوجية الضرورية كدرجة حرارة الجسم والحاجة للطعام والأكسجين والماء.

2 - إعادة التوازن والتكيف والتوافق لجسم الإنسان مع الإنسان مع نفسه مثال انخفاض نسبة أو مستوى الملح أو السكر فى الجسم حيث إن هذا الانخفاض يؤدى إلى اختلال التوازن الداخلى للفرد فيدفع للنشاط لكى يعوض هذا النقص وهذا ينطبق أيضًا على الدوافع الثانوية المكتسبة اجتماعياً. من حيث إن عدم إشباعها يؤدى إلى التوتر والقلق.

3 - إن دوافع وحاجات الإنسان معقدة ومتداخلة ويؤثر بعضها فى البعض الآخر.

4 - لتركيب ومكونات الشخصية ودرجة نضجها أثر كبير على تكوين حاجات الإنسان.

5 - قد يحرك سلوك الفرد دافع واحد أو عدة دوافع فى وقت واحد.

6 - قد يكون السلوك المتشابه نتيجة دوافع مختلفة كما ينتج السلوك المختلف من دوافع متشابهة.

7 - قد تحرك سلوك الفرد دوافع معينة ولكنه لا يعيها ولا يحس بوجودها.

8 - تلعب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دورا هاما فى تكوين دوافع الأفراد وتغييرها.

9 - تؤثر جماعة العمل التى ينتمى إليها الفرد فى دوافعه نوعا وعددا وترتيبًا.

10 -تستطيع الإدارة توجيه دوافع العاملين وإنشاء دوافع جديدة وذلك من خلال التدريب والمران والقيادة والقدرة.

نظريات الدوافع:

نظرية الغرائز: ترجع دوافع سلوك الإنسان إلى عدد من الغرائز مثل غريزة الهروب والمقاتلة والخضوع والسيطرة والاقتناء والاستطلاع والحل والتركيب والطعام وغيرها وتعرف الدوافع بأنها استعداد فطرى جسمى ونفسى يدفع صاحبه إلى إدراك شىء أو أشياء من نوع خاص والالتفات إليها وينشأ عن هذا الإدراك حالة وجدانية معينة تدفع الفرد إلى القيام بعمل خاص نحو الشىء المدرج.

وللغريزة ثلاث أركان هى:

أ - إدراك يثيرها

ب - انفعال وجدانى يصاحبها

ت - سلوك تعبر به عن نفسها

1 - نظرية التنظيم الهرمى للدوافع:

يرى علماء النفس أن الدوافع تنتظم فى متصل يوجد عند أحد قطبيه الدوافع الأولية الفسيولوجية والبيولوجية الفطرية أما عند القطب الآخر فتوجد أكبر الحاجات تمديناً وارتقاءاً بما يتفق مع إنسانية الفرد وترتب الحاجات الإنسانية ترتيبا هرميا على النحو التالى:

1 - الحاجات الفسيولوجية
2 - الحاجة للأمن والضمان وحماية الجسم والنفس
3 - الحاجة للحب والانتماء
4 - الحاجة لتقدير النفس واعتراف الآخرين
5 - حاجة إثبات وتحقيق الذات
6 - الحاجات العقلية والفكرية والجمالية(الفهم والمعرفة)

العمل وأثره على السلوك الإنسانى:

العمل نشاط اقتصادي واجتماعي ونفسي واعي يتمثل فى شكل مجهود إنسانى ذهني أو جسمانى أو كليهما يبذله الفرد بمحض إرادته فى حدود مهاراته وقدراته ومعارفه واستعداداته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته بغية خلق أو إنتاج منفعة ذات قيمة يحقق منها الفرد إشباعا لحاجاته وحاجات الأفراد داخل المجتمع.

ومن هنا فالعمل ضرورة اجتماعية واقتصادية وثقافية وسيكولوجية من ضرورات الحياة، ويقوم الفرد بالعمل ليمثل أهم أدواره الاجتماعية فى الحياة وهذا الدور متعلم ومكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

ومن سمات العصر الحديث كبر حجم المؤسسات التى يعمل فيها الأفراد سواء فى الزراعة أو الصناعة أو التجارة حتى أن بعض هذه المنشأت أو المؤسسات أصبحت تضم الآلاف من العمال وبذلك يدخل العمال فى علاقات فسيولوجية مباشرة وغير مباشرة ورسمية وغير رسمية مع غيرهم فى ضوء علاقات العمل مثل العلاقات مع الرؤساء والعلاقات مع المرؤسين والعلاقات مع الزملاء.

ولا شك فى أن شكل البناء الاجتماعى لمؤسسة العمل دور وأثر كبير فى سلوكيات الأفراد فمن خلال بناء الاتصال والقيادة والقوة وبناء الحراك وغيرها يعرف الفرد ويحظى بالمكانة الاجتماعية والمركز الأدبى.

وللعمل أثر كبير على سلوك الإنسان فى النواحى التالية:

1 - أثر العمل فى إشباع حاجات الإنسان:

عن طريق العمل يشبع الإنسان حاجاته ودوافعه الفسيولوجية من مأكل ومشرب وملبس وسكن وزواج وكذلك حاجاته الاجتماعية والمعنوية كالأمن والأمان على مستقبله وتحقيق ذاته وحبه للانتماء إلى

جماعة عمل تشبع حاجته إلى مكانة ومركز اجتماعى بين أفراد مجتمعه.

2 - العمل وأثره على التكيف العام للفرد:

فمن خلال العمل وأثره تتم عمليات التكيف والتوافق النفسى العام للأفراد ولما كان التوافق والتكيف السوى هو أساس الصحة النفسية للأفراد فكثير من الأفراد يجدون سعادة فى العمل وخاصة إذا كان مناسباً مع استعدادتهم وميولهم ويشبع حاجاتهم ويحقق آمالهم وطموحاتهم. وفى بعض الحالات يستخدم العمل كعلاج من بعض الأمراض النفسية كالاكتئاب والقلق والتوتر.

3 - العمل وأثره على الصحة الجسمية للفرد:

لقد اهتم العلماء بما يسمى بأمراض المهنة أى الأمراض ذات الصلة الوثيقة ببعض المهن فبعض الأمراض المكتبية مثلا تتطلب من الأفراد الجلوس لساعات طويلة على مكاتبهم دون حركة أو نشاط وقد يؤدى هذا إلى بعض التشوهات فى الظهر والعمود الفقرى وهناك بعض الأعمال التى تتطلب إجهادا ذهنياً ومسئوليات كبيرة فقد تؤدى إلى أمراض العصر كالضغط ومرض السكر وبعض حالات الصداع.

كل ذلك فى مقابل أن هناك بعض الأعمال التى قد تتطلب مزيدا من الحركة والنشاط مما قد يفيد كثيرا فى النواحى البدنية للقائمين عليها فتظل أوزانهم فى الحدود المناسبة وبالتالى لا يصابون بأمراض السمنة وخطورتها على القلب وتصلب الشرايين.

كما أن أثر العمل يمتد إلى ما بعد ترك العمل والإحالة للمعاش فكثير من الأفراد يشعرون بالملل والإحباط والإحساس بأن قيمتهم قد قلت بإحالاتهم للتقاعد فيصابون ببعض الحالات النفسية الغير سوية (المرضية).

4 - العمل يصنع المركز الأدبى والمكانة الاجتماعية للفرد:

لقد أصبح للعمل وارتباطه بمستوى دخل الفرد ودرجة تعلمه أثر كبير فى صنع المكانة الاجتماعية للأفراد حيث أصبح العمل مؤشرا على مكانة الفرد فالعمل كثيرا ما يدل على المستوى الاقتصادى والاجتماعى والثقافى للأسرة التى ينتمى إليها الفرد.

5 - العمل وأثره على الحياة الأسرية للعاملين:

نظرا للتأثير المتبادل بين العمل والأسرة على الحالة النفسية للأفراد وسلوكياتهم فالعمل يؤثر فى العلاقات الأسرية والعلاقات الأسرية تؤثر فى العمل حيث إن الجو الأسرى السليم الإيجابي ينعكس على العامل وإنتاجيته ولذلك العكس صحيح إذا كان العمل مشبعا لحاجات العامل الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية وكلما كان العامل راضيا عن عمله كلما كانت علاقاته الأسرية سوية وإيجابية.

سلوك الأفراد فى المنظمات (السلوك التنظيمى):

إن الفرد من خلال تواجده داخل منظمة العمل أو المنشأة التى يعمل بها يدخل فى علاقات مع عدة طوائف من البشر تختلف حسب وظيفته وموقعه التنظيمى وهذه الطوائف عادة تتمثل فى نوعين هما:

أولا: الجماعة الرسمية:

وهى عبارة عن مجموعة الأفراد داخل التنظيم الرسمي للعمل فعضوية الفرد فى هذه الجماعة وانتقاله إلى جماعة أخرى رسمية يكون عادة من خلال قرارات تنظيمية رسمية تصدر من مستويات وظيفية تملك سلطة إصدار القرارات المنظمة للعمل وتضم الجماعة الرسمية للفرد عدة أفراد يشكلون مستويات وظيفية وإدارية مختلفة ومتعددة فمنهم من فى مستوى الفرد وهم الزملاء ومنهم من فى مستوى وظيفى أدنى فهم المرؤسين ومنهم من فى المستوى الوظيفى الأعلى فهم الرؤساء. وتنشأ بين الجماعة الرسمية فى المنظمة عدة علاقات وهى عبارة عن علاقات عمل تتمثل فى تبادل الخبرات والمعلومات وتبادل التعليمات والتوجيهات وتبادل الأفكار والآراء بهدف حسن التعاون فى الأداء والإنجاز لتحقيق أغراض المنظمة فإذا كانت هذه العلاقات إيجابية سوف تساعد وتساهم فى تحقيق أداء وإنجاز أفضل أما إذا كانت علاقات سلبية بالتالى سوف تؤثر على مستوى الأداء والإنجاز بالسلب فبدلا من التعاون سوف يكون هناك تنافس وصراع غير إيجابي.

ثانيا: الجماعة غير الرسمية:

هذه الجماعة غير الرسمية التي ينتمي إليها الفرد لا تنشأ ولا تتولد من خلال قرارات إدارية تنظيمية رسمية ولكن تنشأ لتحقيق رغبات الأفراد احتياجات ورغبات يؤديها التنظيم الرسمي للمنشأة فالجماعات غير الرسمية قد تنشأ بين مجموعة حاملي مؤهل معين داخل المنظمة

بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو مواقعهم الإدارية وقد تنشأ على أساس الجنس أو الهويات أو الديانة أو الاهتمامات السياسية أو الأيديولوجية أو انتمائهم لمواطنهم الجغرافية التي وفدوا منها.

وعلى القائمين بإدارة المنظمة النظر بعين الاعتبار لهذه الجماعات غير الرسمية وضرورة تحويلها إلى جماعات دافعة ومؤيدة للتنظيم الرسمي للمنظمة.

السلوك التنظيمي:

يطلق مسمى السلوك التنظيمي على كل التصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل وسلوك العاملين في العمل لا يتم أو ينتج عن فراغ وإنما يكون من خلال وفى إطار اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل.

وسلوكيات الأفراد فى العمل عادة تتمثل فى وقت المجيء والانصراف والانتظام وطرق ووسائل الاتصال الرؤساء والمرؤوسين والزملاء كم ونوع الجهد المبذول لأداء العمل وكيفية الاستخدام للآلات والأجهزة والإمكانيات المتوفرة فى المنظمة وما إلى غير ذلك من تصرفات وأنشطة كلها تلعب دورا هاما فى حياة العامل وانتاجيته للمنظمة.

فالعامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته وأهدافه من مأكل وملبس ومسكن ومركز أدبى واجتماعي علاوة على أن العامل بأداءة للعمل يحقق أهداف المنشأة.

ومما سبق يتضح أن المنظمة تؤثر تأثيراً كبيرا على سلوك الأفراد العاملين فيها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً فى القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ السوسيولوجي للعمل كلها تؤثر فى سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) وبعبارة أخرى فإن تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد فى المنظمة ليست نتاجا مستقلا لخصائصه وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة)

ويرى العلماء أن للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها ما يلى :

بعض ما يميز السلوك التنظيمى:

1 - توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة:

إن كل منشأة أو منظمة تقوم بتوجيه سلوك أفرادها لتحقيق أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم سياسة الأداء والإنتاجية وتوفير ما من شأنه أن يؤدى إلى رضا العاملين من عملهم.

2 - تحديد الدور الذى يقوم به كل فرد فى المنظمة:

المنشأة ترسم لكل فرد الأعمال المطلوبة منه فى ضوء بطاقة وصف وترتيب الوظائف بحيث لا يتصرف العامل وفقا لهواه أو رغباته.

3 - تحديد المسئوليات فى ضوء الأدوار:

لكى ينجز العامل المهام المطلوبة منه لا بد وأن يصاحب هذه المهام بعض السلطات والمسئوليات والصلاحيات وعادة تكون السلطة مساوية للمسئوليات والواجبات.

4 - التنسيق والتكامل بين الأدوار التى يقوم بها العاملون:

عادة تهتم المنشآت والمنظمات بموضوع التنسيق بين الأعمال للأفراد فى المنظمة لضمان عدم التضارب أو التكرار والتعارض بين جهود الأفراد وفى نفس الوقت تراعى عنصر التكامل فى إجراءات الأداء حتى يكمل كل فرد عمل الآخر ليخرج المنتج فى النهاية وفقا لما هو مطلوب.

5 - الضبط والتحكم فى سلوك العاملين:

يتم الضبط والتحكم فى سلوك العاملين فى المنظمات من خلال نظم الثواب والعقاب والتي تتمثل فى المكافأت المادية كالحوافر والعلاوات وزيادة الأجور والمكافأت المعنوية كالترقيات وخطابات الشكر والتقدير كنظم للثواب أما نظم العقاب فتأخذ شكل الحرمان من الترقية أو منع المكافات وما إلى غير ذلك أو يكون العقاب فى شكل معنوي كالتوبيخ وتوجيه اللوم والتأنيب.

6 - تطوير وتنمية سلوك العاملين:

تهتم المنظمات بعملية تطوير وتعديل وتنمية سلوك العاملين حتى تتواكب وتساير ومتطلبات العمل ونظمه وأساليبه وذلك من خلال

تنفيذ برامج التدريب المستمرة وتنفيذ برامج التثقيف العمالى وحث العاملين على التعلم والتثقيف الذاتي المستمر.

7 - الاتصالات والعلاقات السوسيولوجية فى العمل:

يتميز السلوك التنظيمى بأنه يمارس أنواعا مختلفة من الاتصالات منها هو رأسي سواء من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى متمثلا فى التعليمات والتوجيهات والأوامر التى يتلقاها من رؤسائه وكذلك الشكاوى والتظلمات التى يرفعها إلى رؤسائه.

كما أن العامل من خلال سلوكة التنظيمى يدخل فى علاقات واتصالات سوسيولوجية رسمية وغير رسمية مع زملائة فى العمل.

8 - التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمى:

يقع سلوك العاملين وأدائهم وإنتاجهم تحت رقابة مستمرة للتقييم من خلال عمليات الإشراف وكتابة التقارير الكفاية السنوية عن أدائهم وإنتاجيتهم من قبل المشرفين والرؤساء

9 - مدى تحقيق أهداف المنشأة:

إن تحقيق أهداف المنشأة البعيدة والقريبة يدل على أن سلوك الأفراد داخل المنظمة (السلوك التنظيمى) قد وجه توجيها سليماً.

الرضا عن العمل:

العمل نشاط اقتصادى واجتماعى نفسى واعى يتمثل فى مجهود إنسانى ذهنى أو جسمى أو كليهما يبذلة الفرد بمحض إرادتة فى حدود مهاراته وقدراته ومعارفه واستعداداته وميوله واتجاهاته

ومؤهلاته بغية خلق أو إنتاج منفعة ذات قيمة يحقق منها الفرد إشباعا لحاجاته وحاجات الأفراد داخل المجتمع.

ومن هنا فالعمل ضرورة اقتصادية واجتماعية ونفسية من ضرورات الحياة فالعمل فى لغة الاقتصاد هو سلوك ظاهر يجد حذوته المتقدة فى تشبث الإنسان بالبقاء وهو أيضًا كل إجهاد ذهنى أو عضلي يهدف به الإنسان إلى إيجاد شيء يسد به بعض حاجاته.

تعريف الرضا عن العمل:

يمكن تعريف الرضا عن العمل بأنه تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال وأن حالة الرضا هنا تؤدى إلى مزيد من الإنتاج والإنجاز المصحوب بالتوتر السوي (الإيجابي) أما عدم الرضا فيؤدى التوتر السلبى غير السوي وضعف الحافز للإنتاج.

وعند تطبيق هذا التعريف على واقع الحياة العملية للعاملين فنلاحظ أنه لا يوجد أفراد راضيين تماما عن أعمالهم وفى المقابل قد لا نجد أفراد آخرين غير راضيين تماما أو كلية عن أعمالهم وهذا لا ينطبق على العاملين فقط بل أيضًا على بعض العاملين العاديين فى مستوى الإدارة العليا.

العوامل المحددة للرضا:

تختلف العوامل التى تسبب الرضا و عدم الرضا المهنى من فترة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل هذه العوامل فى مكونات العمل – علاقة العامل(الفرد) بزملائه ومشرفيه فى العمل وأجره الذي يتقاضاه – ومركزه فى البناء الاجتماعى والتنظيمي للعمل وشروط وظروف العمل ووجهة نظره فى الظروف المحيطة به وبعمله وساعات العمل وقدرات الفرد واستعداداته وخبراته ومعارفة عن العمل.

وتأسيسا على ما سبق يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

الأولى: مسببات خاصة بالتنظيم (العمل)

الثانية: مسببات خاصة بالفرد(العامل)

أولا: المسببات الخاصة بالتنظيم العمل: تتمثل فى :

1 - نظام الأجر ومشتملاته كالمكافآت والحوافز والترقيات
2 - الإشراف ومدى إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشئون أعمالهم وحمايته لهم.
3 - اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هى ميسرة أم مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله.

4 - ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة التهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مساحة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية والترويحية وساعات العمل

5 - تصميم مناخ العمل وهل يؤدى إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أم يسوده نظام الجمود.

ثانيا : المسببات الشخصية : وتتمثل فى :

1 - خبرة الفرد ومعارفه ومهاراته واستعداداته وقدراته الجسمية والذهنية فى العمل

2 - بناء شخصية الفرد حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتوافق معها وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التى لا يستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف وقد تنهار عند أول مواجهة لها لأية عقبات.

3 - المكانة الاجتماعية وتقدير الذات كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعر الفرد من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل.

مظاهر الرضا عن العمل:

يمكن أن يستدل على الرضا المهنى للعاملين من خلال بعض المظاهر التى تتصل بسلوك العاملين فى العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهى:

1 - زيادة الإنتاج ومستوى جودته حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون إلا ناتج عمل أفراد على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

2 - قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج عادة تكون من أشخاص راضيين عن عملهم

3 - انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات فى مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين

4 - إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم

5 - الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة ونوع العمل بها عند الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل والمنطبعة فى أذهان العمال تؤدى دائما إلى أن يدافع العمال عن منظمتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر هام من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

6 - استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها فى مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع لدى العاملين عن عملهم

7 - مشاركة العاملين فى مختلف أنشطة المنظمة وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة.

الاتصالات الإدارية:

الاتصالات هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

وهى بذلك ضرورة لإتمام العمل ونظرا لهذه الضرورة تبدو الحاجة ملحة إلى تنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات فى حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم فإذا توقفت هذه الاتصالات أو ضعفت قامت أو قامت موانع فى سبيلها تأثرت العلاقات التنظيمية وكذلك سير الأمور فى التنظيم.

وتؤدى الاتصالات فى صورها المختلفة إلى ربط القيادة بأماني وتطلعات الجماهير بقيادتها وتنمية وحدة الفكر من أجل العمل والهدف المشترك وتتم الاتصالات داخل المنظمات لتحقيق أهداف هذه المنظمات وفى حالة عدم توافر نظام فعال للاتصالات تظل هذه

المنظمات جامدة لا تتفاعل برغم توافر كل المقومات مجتمعة أى برغم وجود التشريع والبناء التنظيمي والإمكانات المادية والبشرية والتمويل الضروري كما أن عملية الاتصال هى عصب حيوية المنظمة وهى تبعث الحياة فى أطرافها وتدفعها اقترابا إلى الهدف.

أهمية الاتصالات:

تبرز أهمية الاتصالات كعملية أساسية وحيوية فى حياة المنظمات علمنا أن نشاط الإدارة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم يتم من خلال عملية الاتصال وتلعب فيه دورا أساسيا.

مفهوم عملية الاتصال:

وتعنى عملية نقل معنى محدد فى ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر وبالحالة التى عليها الفكر أو المعنى أو المفروض أن تصل الصورة إلى ذهن مستقبلها كما هى فى ذهن مرسلها فإذا انتقلت على هذا الأساس بحيث كان لدى الاثنين نفس المعنى نجحت عملية الاتصال إلى حد كبير أما إذا اعترتها فى أثناء عملية الانتقال عوائق استقرت مغايرة للصورة الأولى فإن عملية الاتصال تكون قد أخفقت قبل بدئها وعملية الاتصال أذن تتطلب مقومات هامة لنجاحها هى:

1 - فكرة واضحة ومحددة فى ذهن صاحب الرسالة.

2 - قدرة هذا الشخص على نقل الفكرة بأسلوب واضح ومعبر عنها.

3 - استعداد الشخص الآخر لاستقبال الفكرة.

4 - قدرة هذا الشخص على استيعاب المعنى المقصود.

5 - قدرته على تنفيذ ما جاء بالرسالة.

6 - ألا تعترض الرسالة العوائق التى تؤثر فى نجاحها عملية الاتصالات.

عنصر عملية الاتصالات:

يرى العاملون فى مجال العلوم الإدارية أن عناصر الاتصال هى:

- مصدر للمعلومات أى الجهة التى تتوافر لديها للمعلومات.
- حامل الرسالة أو ناقل الرسالة وهو الشخص الذى يقوم بإبلاغها.
- مضمون الرسالة.
- مستقبل الرسالة الذى يقوم بإجراء محدد أو يبدأ عملا معينا وفقًا لما جاء بالرسالة.
- جهة استخدام الرسالة فى المستوى التنظيمى الذى يقوم بتنفيذ ما جاء بها.

بينما يقسم البعض عناصر الاتصال كالآتى:

1 - المرسل: وهو الشخص الذى يقوم بتوجيه الأمر أو عرض المعلومات.

2 - المستقبل: وهو الشخص أو الجماعة التى يصل إليها الأمر أو المعلومات.

3 - موضوع الاتصال: أى مضمون الرسالة أو الأمر أو التوجية.

4 - وسيلة الاتصال: وهى الطريقة التى يتم بها نقل الأفكار والمعلومات.

فقد تكون الكتابة التقارير أو النشرات الدورية وقد يكون الحديث كما فى الاجتماعات والمقابلات واللقاءات.

ويجب ملاحظة أن الاتصالات لا تحقق النجاح إلا إذا توافرت لها عناصره السابقة ومع ذلك يجب مراعاة اعتبارات للحصول على اتصالات ناجحة هذه الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلى:

- أن يكون موضوع الاتصال واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه.
- أن يتأكد المرسل من أن المرسل قد انفعل بالرسالة وفهمها.
- أن تكون كمية المعلومات بالقدر الذي يمكن المستقبل من استقبالها واستيعابها وألا يتعارض الاتصال مع ما تقضى به التشريعات التعليمات المنفذة.
- يجب أن يكون موضوع الاتصال فى نطاق اختصاص المرسل أو المتصل وفى حدود السلطات المخولة له.

- يجب أن تحتوى الرسالة معلومات تهم المستقبل وفى نطاق اختصاصه.
- يجب أن تكون المعلومات التي بالرسالة جديدة وإلا فقدت أهميتها.

أنواع الاتصالات:

توجد عدة تقسيمات للاتصالات على النحو التالي:

التقسيم الأول:

1 - اتصالات داخلية أى داخل الوحدة الإدارية أو المنشأة أو الخلية الاجتماعية التى ينتمى إليها الفرد.

2 - اتصالات خارجية بين الوحدة أو المنشأة أو الخلية الاجتماعية وبين جمهور المتعاملين معها.

التقسيم الثاني:

1 - اتصالات فردية – أى بين فرد وأخر.

2 - اتصالات جماعية – أى بين فرد ومجموعة أفراد.

التقسيم الثالث:

1 - اتصالات رسمية وهى التى من خلال القنوات الرسمية المحددة فى الخرائط التنظيمية.

2 - اتصالات غير رسمية وهى التى لا تتقيد بما حددته الخرائط التنظيمية من خطوط للاتصال ووجود مثل هذه الاتصالات غير الرسمية كثيراً ما يضر بحركة المنظمة فى اتجاه تحقيق أهدافها ومن الضروري ما أمكن أن يخضع هذا النوع من الاتصالات للتخطيط المسبق الهادف.

التقسيم الرابع:

1 - اتصالات رأسية:

وهى تتم بين الرئيس والمرؤوسين وتنقسم بالتالي إلى:

أ -اتصالات هابطة: من الرئيس إلى المرؤوسين.

ب - اتصالات صاعدة: من المرؤوسين إلى الرئيس.

2 - اتصالات أفقية:

بين المستويات المتماثلة فى الوحدة الإدارية.

وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الأنواع وأكثرها اتصالاً بحياتنا اليومية فى العمل وخارجه:

أهداف الاتصال الرسمي:

1 - إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التى تقررت والبرامج والخطط التى وضعت والمسؤوليات والسلطات التى تحددت أو أية تغييرات فيها.

2 - إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال أو الامتناع عن تنفيذ أعمال أو التنفيذ بشكل معين أو بطريقة معينة.

3 - إعلام الرؤساء بما يتم أو تم أو بالمشكلات التي ظهرت فى التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن فى الحسبان وبالاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

ويتم الاتصال الرسمي من خلال القنوات الرسمية المحددة فى الخرائط التنظيمية وحيث أن الاتصال هو توصيل معلومات أو معلومات أو معاني أو تعليمات أو أراء من أى عضو فى الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر فإنه لا يمكننا أن نتصور أى إدارة بدون اتصال.

لأنه بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم فالاتصال ضروري لإيصال المعلومات التى ستبنى على أساسها القرارات وإذا كان الاتصال ضعيفاً أو فى وقت غير مناسب كان القرار ضعيفاً أو غير مناسب.

الاتصال الهابط:

يتم الاتصال الهابط بين الرئيس ومرؤوسه ويتضمن أوامر وتعليمات بشأن الوظيفة التى يؤديها المرؤوسون وتوجيهات وشرحاً لجزئيات العمل فى هذه الوظيفة كما يتضمن إبلاغ المرؤوس بمستوى أدائه ومدى تقدمه ونقاط الضعف فى أدائه وكيف يمكن تحسينها

وقد يتضمن هذه الاتصال شرحاً لأهمية وظيفة المرؤوس وكل ما يطلب منه القيام به وذلك لأن بعض العاملين قد يطلبون معرفة أهمية دورهم وعلاقته بالأدوار الأخرى فى المنشأة.

الاتصال الصاعد:

وأما الاتصال الصاعد ففيه يعطى المرؤوس رئيسه بيانات عن أدائه وعلاقاته مع زملائه والمشاكل التى تصادفها وآرائه فى سياسات المنظمة وعن نواحي تحسين الأداء وزيادة كفايته وتعرف هذه البيانات بالاستجابات أو التغذية العكسية التى يتلقاها الرئيس ليطلع على مدى سير العمل والوصول إلى الهدف والعقبات الموجودة وكيف يمكن التغلب عليها إلا أنه من بين المشاكل التى يتعرض لها هذا النوع من الاتصال أن المعلومات التى تصل من المرؤوسين إلى الرؤساء تغلب عليها فى كثير من الأحيان السطحية والصيغ التقليدية بل وعدم الخوض فى أمور جدية موضوعية تتعلق بالمشاكل الحقيقية للعمل فهى تقتصر على مجرد أعلام الرئيس بأن العمل المطلوب قد تم إنجازه على النحو الأمثل أو وجود نقص فى الأدوات.

الاتصال الأفقى:

وأما الاتصال الأفقى فيجرى بين أولئك العاملين على نفس المستويات التنظيمية ويعتبر هذا الاتصال وسيلة لتنسيق العمل بينهم وتبادل المعلومات المتعلقة بتفيذه وهو كذلك وسيلة يلجأ إليها الأفراد

لاختيار وجهات نظرهم والحصول على التأييد الاجتماعى والعاطفى يصبح مهما فى حالة الأفراد الذين تجمعهم مواقف أو مشاكل واحدة.

وهذا النوع من الاتصال أقرب إلى اتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي ويلاحظ أنه حين تغلب على المنشأة صفة التعسف توجد قيود على الاتصال الأفقى أما فى التنظيمات الديمقراطية فإن الاتصال مباح إلى حد كبير.

ويلاحظ أيضًا أنه إذا حدث تعارض بين الأوامر الرسمية الصادرة من أعلى لأسفل وبين رغبات الأفراد ووجهات نظرهم فإن الاتصال الأفقى يزداد ليجد فيه الأفراد متنفساً للتغيير عن هذه الآراء والتي لا يمكن لهم أو من الصعب عليهم توصيلها إلى أعلى.

مشكلات الاتصال الصاعد:

أ - فقد لا يرغب الرؤساء فى تلقى معلومات من المرؤوسين لاعتقادهم بأن دورهم يقتصر على إعطاء الأوامر والمعلومات للمرؤوسين وليس تلقى المعلومات منهم.

ب - قد يشك الرئيس فى قدرة مرؤوسيه على الإدلاء ببيانات تفيد أو قد لا تتوافر عنده الثقة فى قدرتة على تحليل هذه البيانات والاستفادة منها لذلك فهو يتغاضى عنها أو لا يعطيها الاهتمام الكافى.

ت - كثيراً ما يقتصر استعمال الرؤساء للبيانات التى يرفعها المرؤوسين على أغراض الرقابة فقط ولذلك يتردد المرؤوسون فى الأداء بمعلومات تؤثر على رؤسائهم وخاصة إذا كانت هذه المعلومات تتضمن نقد المرؤوسين لهؤلاء الرؤساء أو تظهرهم بمظهر المقصرين أو غير الأكفاء.

ث - اذا تضمنت المعلومات المرفوعة من أدنى إلى أعلى اقتراحات مفيدة للمنشأة فقد لا يرغب الرؤساء فى توصيلها لجهات أعلى خوفا من مناقشة المرؤوسين.

الاتصالات الغير رسمية :

1. التنظيم غير الرسمي: هو مجموعة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التى تنشأ بين العاملين فى منظمة معينة وهى علاقات لا تحددها الإدارة مباشرة وإنما تنشأ نتيجة وجود عاملين فى أماكن متقاربة ونتيجة لتعرضهم لمشاكل متشابهة ورغبتهم فى بلوغ أهداف واحدة مما يرتب أنماطا من التفاعل والتعامل والاتصال لذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية أخرى غير رسمية وهى التى تتم بأسلوب غير رسمى أو خارج قنوات الاتصال المحددة فى خرائط التنظيم.

2. كما أن للتنظيم الرسمي طرقاً معينة للاتصال فإن تنظيم غير الرسمي طرقاً أيضًا ولما كان هذا النوع من التنظيم غير الرسمي

فإن وسائل اتصاله غير الرسمية أيضًا فهى غالباً ما تكون شفوية وغير مكتوبة وهى كثيراً ما تصدر من أشخاص ليس لهم حق اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وأحياناً تحوطها السرية حتى لا تبلغ مسامع الإدارة والرؤساء.

3. إن الاتصالات غير الرسمية ضرورية: فى المنظمات التى ينتمى فيها الموظفون ولاءهم لجماعتهم الصغيرة التى تكون إقليمية أو فئوية أو دينية. ولهذه الاتصالات فعالية قد تفوق أحياناً الاتصال الرسمي وقد تحقق نتائج لا يستطيع أن يحققها لهذا نجد أن من واجب المنظمة أن تستفيد منها وقد يلجأ بعض الرؤساء إلى اتصالات غير الرسمية كأحد الأساليب الهامة التى تمكنهم من التأثير فى المنظمة بما لا تتيحه لهم مناصبهم الرسمية وهم لذلك ينمون أنواعاً من الصلات والعلاقات الاجتماعية بأشخاص فى مراكز استراتيجية هامة بالمنظمة للتعرف منهم على المعلومات والاتجاهات الهامة التى تساعدهم على اتخاذ القرارات وفى مثل هذه الحالات نجد أن الاتصالات غير الرسمية تعزز سلطة وقوة الرؤساء.

4. قد تتعارض المعلومات المتداولة فى الاتصالات الرسمية: مع تلك التى يتداولها العاملون بشكل غير رسمى وقد ينتج عن هذا أن ينفذ العاملون ما تمليه عليهم الاتصالات غير الرسمية وذلك تحت ضغط المجموعة فى الاستمرار فى عضويتها وخوفهم من النبذ والعقاب.

5. تتراوح طرق الاتصالات غير الرسمية: بين النصح والنقاش وتبادل وجهات النظر إلى التهديد والسخرية والإرغام باتباع تعليمات معينة ويتوقف اتباع العاملين لهذه التعليمات على اقتناعهم بها ومدى فائدتها وتأثيرها على مصالحهم وحرصهم على البقاء فى المجموعة ومدى توافق أو تعارض هذه التعليمات مع الاتصالات الرسمية والنتائج المترتبة على اتباع أي منها. فإذا رأى عامل أن تنفيذ أوامر رئيسه سيعرضه لعقوبة ما (إيقاف – ترقية – حرمان من العلاوة – جزاء) فقد يتبع أوامر رئيسه ويحيد من تعليمات المجموعة ولكنه فى هذه الحالة سيتعرض لما توقعه عليه المجموعة من عقاب كالنبذ والسخرية وإطلاق الألقاب ذات الدلالة علية.

6. من الصفات التى يتمتع بها هذا النوع من الاتصال: الانتشار السريع والتغلغل وحيث إن بطبيعته يصعب إحكام الرقابة عليه خاصة مضمون الرسائل المتبادلة فيه فقد يخلط البعض بين الحقائق والآراء الشخصية والإشاعات فقد ينشر فرد إشاعة فى قسمه بأن الإدارة تنوى إجراء تعديل معين فى تسعيرات الأجور أو أنها بسبيلها إلى تعديل الأحمال أو إدخال ماكينات جديدة أو تأجيل الترقيات أو ما شابه من الشائعات التى نتعرض لها فى مجالات العمل إن لمثل هذه الإشاعات أثر قوى على العمال وخاصة غير المهرة منهم لخوفهم على مستقبلهم والسبيل الفعال للقضاء على مثل هذه الشائعات هو أن تسرع إدارة القسم

بالاتصال رسمياً بالمصادر الرسمية لهذه الحقائق والتأكد منها ثم إبلاغ الحقيقة للعاملين وخاصة أن هذه الحقائق تتعلق بأمور حيوية قد تؤثر على إنتاجيتهم إن مثل هذا الاتصال الرسمي سوف يقطع الطريق على محاولات التشليل الداخلية لتكوين مراكز ثقل للضغط على الإدارة بشرط أن يتم فى الوقت المناسب لأن تراكم الشائعات الصغيرة يعزز الظن بصدقها.

7. يتوقف مدى اعتماد المنشأة على الاتصالات غير الرسمية: على حجمها وطبيعة أهدافها فالمنظمات الضخمة يجب أن تعتمد أكثر على نظام سليم للاتصالات الرسمية من المنظمات الصغيرة لذلك فإن قادة هذه المنظمات لا يتسع وقتهم عادة لاستدعاء أشخاص بعينهم فى المستويات المختلفة للوقوف منهم على الأخبار والأنباء كما يتسع أيضًا لعديد من الحالات الفردية من الشكاوى والمطالب والاعتماد على الاتصالات غير الرسمية وحدها فى إدارة منظمة يؤدى إلى إضعاف السلطة الرسمية للإدارة.



المدخل السلوكي لاتخاذ القرارات

مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر فى أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل فى خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة.

ومن هذا التعريف لعملية اتخاذ القرارات يمكن أن نستنتج عدة نقاط لابد من توافرها لكي تكون عملية اتخاذ القرار سليمة:

1. لابد للقرار أن يتم بالوعي لا يتم وفق أهواء شخصية أو انفعال دون دراسة واعية للظروف التى يتم فيها اتخاذ القرار.

2. لابد أن يكون هناك أكثر من بديل للاختيار بينها لأنه إذا لم يوجد أكثر من بديل لاختيار فمعنى ذلك أنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ القرار.

3. لابد أن يكون هناك أمر ضروري يستحق القيام به أي أن يحس متخذ القرار أن هناك حاجة يجب اتخاذ قرار بشأنها.

أنواع القرارات:

تتنوع القرارات وتتعدد بتنوع المجالات التى تتخذ فيها وتصدر بشأنها إلا أنه يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسيين:

- قرارات تقليدية
- قرارات حيوية

1 - القرارات التقليدية:

هى القرارات التى تتعلق بالأمور والمشكلات العادية والمتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذ هذه الإجراءات والمتصلة أيضًا بالنشاط الجاري فى المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين أيضًا هما:

أ - القرارات الروتينية:

هى القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمتكررة مثل المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أى قرار منها متى اتخذ فإنة سيمثل سياسة يجب اتباعها.

ب - القرارات الفنية المتخصصة:

وهذه أيضًا تتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها أهمية بأنها تتضمن نواحي فنية وتفصيلية كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء ومتخصصين.

2 - القرارات الحيوية:

وهى التى تشمل مشكلات هامة وحيوية أى مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري وأن تتطلب البحث والدراسة المتعمقة والمستفيضة والمتخصصة والتي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومن الأمثلة على المشكلات التى يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات أو الأمور المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشكل التى تعترض الخطط عند التنفيذ.

خطوات اتخاذ القرار السليم:

فى عملية اتخاذ القرار يكاد يكون هناك اتفاق على أنها يجب أن تمر فى الخطوات التالية:

1 - تشخيص وتحليل المشكلة.

2 - تحديد البدائل(الحلول).

3 - تقييم البدائل(الحلول)

4 - اختيار أفضل بديل (حل).

5 - وضع البديل (الحل) موضع التنفيذ.

6 - متابعة تنفيذ البديل (الحل).

تشخيص وتحليل المشكلة:

يعتبر التشخيص الدقيق المرحلة الأولى الضرورية للقرار السليم إذا بدون التشخيص الأولى الدقيق فإن بقية مراحل اتخاذ القرار سوف تكون غير دقيقة ومن سوء الحظ أن عملية التشخيص لا تحظى باهتمام كبير لأن متخذي القرار يميلون إلى التصرف السريع وربما يرجع ذلك لتوهمهم بأنهم يعرفون كل شيء ومن ثم لا يدخلون فى التفاصيل وحتى إذا اعترفوا بأهمية التشخيص فإنهم سرعان ما يدعون أنهم يعرفون مشاكلهم جيداً ومن ثم يتحركون تحركاً فورياً دون أن يأخذوا الوقت اللازم لتحديد أى اتجاه يسيرون فية وأى نهاية يهدفون إليها.

والتشخيص الدقيق هو الذي يجيب عن ثلاثة أسئلة رئيسية تمثل العناصر الأساسية للتشخيص وهى:

1 - ما مقدار الفجوة بين النتائج والأهداف التى تريد الوصول إليها وبين الموقف الحالي.

2 - ما هى الاسباب المباشرة والأسباب العميقة والأسباب المرحلية لهذه الفجوة.

3 - هل هناك قيود عامة توجد على هذه المشكلة يجب أن يقع فى حدودها الحل المرضى.

وذلك يتطلب صياغة المشكلة فى شكل فجوة بين ما هو موجود وبين ما يمكن الحصول عليه بمعنى أن يشعر متخذ القرار بأن الوضع

الراهن بالنسبة للمشكلة هو أدنى ما يمكن الوصول إليه لو أنه اتخذ قرار ما.

وعلى سبيل المثال أن تكون فى شركة من الشركات تكاليف إنتاج الوحدة أعلى مما في شركة أخرى وعلى المدير أن يتخذ قرار ما يؤدى إلى خفض تكاليف إنتاج الوحدة لأن هناك فجوة بين ما هو كائن وما يجب الوصول إليه.

أن تكون نسبة العضوية فى نقابة ما 70٪ وفى نقابة أخرى50٪ وعلى متخذ القرار فى النقابة أن يستهدف رفع نسبة العضوية لتصل إلى مثيلتها فى النقابة الأخرى.

أولاً: البحث عن الأسباب:

عندما يريد متخذ القرار أن يغلق الفجوة يجب أن يعرف الأسباب التى أدت إلى وجودها وفى هذه الحالة سوف تبدو أسباب ظاهرية ولكن يجب البحث عن بقية الأساليب والتعرف على الحدود والقيود التى تتعلق بالمشكلة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية.

ثانيا: تحديد البديل (الحلول):

فى عملية التشخيص ينتهي متخذ القرار إلى تحديد وتعريف المشكلة والظروف المحيطة بها وبهذا يصبح فى موقف يمكنه من التفكير فى طرق الحل الممكنة للمشكلة ولا شك أن الاختيار فى

هذه الحالة يصبح أمراً صعباً وذلك لوجود طرق كثيرة للحل وكل منها مميزاتها وعيوبها واختيار البدائل يعتمد على مصدرين:

1 - خبرة الماضي: ويقصد بها الخبرة التى عاشها متخذ القرار ومدى تعرضه لمثل هذه المواقف.

2 - تجارب الآخرين: وهى التجارب التى مر بها الآخرون في المجالات المماثلة للحالة التى يتخذ بشأنها القرار.

ولا شك أن الحصول على البدائل التى تمثل الحلول المختلفة للمشاكل الإدارية فتوقف على طبيعة المشكلة وظروفها.

فمثلا: إذا تعطلت آلة من الآلات فإن البدائل المتوفرة فى هذه الحالة هى إما إصلاحها أو استبدالها والبدائل فى هذه الحالة قد تكون مفروضة على متخذ القرار.

بينما لو كان الأمر يتعلق بزيادة طاقة المصنع عن طريق زيادة عدد الآلات فإن الأمر يتطلب كثيرا من البحث المستفيض عن نوعية هذه الآلات ومزايا كل نوع وعيوبه إلى غير ذلك لاختيار أنسب الأنواع.

وكذلك الأمر فيما يتعلق مثلاً باستثمار أموال المنظمة فإن الأمر يتطلب بحثاً دقيقاً عن أى نوع من الاستثمار يمكن أن يحقق أكثر عائد ولابد فى هذه الحالة من دراسة مزايا كل نوع من الاستثمار ومقدار المخاطر التى ربما يتعرض لها.

قبول البدائل أو التفتيش عن بدائل أخرى:

من أهم المواقف التى تقابل متخذ القرار هو الموقف الذي يجد نفسة فيه مواجها بسؤال – هل يقبل البدائل التى أمامه أم يبحث عن أخرى يجد بينها بديلاً أكثر توفيقاً وملاءمة.

والواقع أن معظم متخذي القرارات يبحثون عن البدائل المناسبة التى ينتج عنها نتائج مرضية ثم تقييمها واختيار أنسبها وقلما نجد حالة يسعى فيها متخذ القرار الوصول إلى البديل الأمثل فى مجموعة البدائل الممكنة. لأن هذا يستدعى بالضرورة الحصول أولا على جميع البدائل الممكنة ثم تقييمها واختيار أحسنها وهذا فى حد ذاته يعتبر من العمليات الشاقة جداً والمستبعدة إذا روعيت اقتصاديات العمل أما الحصول على البدائل الملائمة والمرغوبة فإن متخذ القرار فى هذه الحالة يبحث عن البدائل التى تفي مجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا وهذه لا يستدعى بالضرورة البحث عن جميع البدائل الممكنة.

ويمكن الاستدلال على صحة هذا الغرض إذا رجعنا إلى ما يحدث بالفعل فى الحياة العملية فمثلاً عندما نختار شخصاً ما لكي يشغل وظيفة ما فإننا لا نحاول أن نبحث عن أحسن رجل يمكنه أن يشغل هذه الوظيفة ولكننا نكتفى بالبحث عن رجل يمكنه أن تتوافر فيه الحدود الدنيا لمجموعة من المواصفات والصلاحيات اللازمة ليشغل هذه الوظيفة وكذلك الحال بالنسبة للاستثمار فإننا لا نبحث عن البدائل التى تحقق أعلى عائد ممكن ولكننا نحصر بحثنا فى

البدائل التى تحقق على الأقل 10٪ عائد وبذلك نرفض البدائل التى تحقق أقل من 10٪.

وعلى أية حالة فإن هذا الافتراض يطبق عندما تقرر التفتيش على بدائل من عدمه فإذا كانت البدائل المتوفرة لدينا بديل أو أكثر تعتبر ملاءمة أو تعطى نتائج مرضية فإنه ليس من الضرورى التفتيش عن بدائل أخرى.

والحصول على البدائل قد يتطلب أن يستعين المسئول بعدد من الباحثين أو الخبراء الذين يقومون بعملية الدراسة والبحث عن البدائل والحلول الممكنة للمشكلة.

ومع ذلك فإن توافر المعلومات التى تحمل خبرات الماضى وخبرات الآخرين فى مجالات العمل المتشابهة تعتبر من الوسائل المهمة واللازمة لتحديد البدائل الممكنة.

تقييم البدائل (الحلول):

وفيها يقوم متخذ القرار بمقارنة الحلول المختلفة التى حصل عليها من جوانبها المختلفة بهدف اختيار أنسب بديل منها.

والمقارنة تستلزم التحليل الدقيق لكل بديل من البدائل والعناصر والعوامل المختلفة التى تؤثر فى هذا البديل وكذلك تأثير استخدام هذا البديل على باقى أنشطة المنظمة أو الهيئة التى تتأثر بتطبيق هذا البديل.

ومقارنة البدائل تتطلب:

1 - أن يكون كل بديل معرفاً تعريفاً كافياً.

2 - تحديد مميزات ومساوىء كل منها.

كذلك يتطلب الأمر وجود معايير تستخدم للمقارنة تتفق مع ظروف المنشأة وطبيعة عملها.

وعلى سبيل المثال إذا كانت المقارنة على أساس اقتصادي فيمكن أن يؤخذ في الاعتبار النقاط الآتية:

أ - الربح.

ب - معدل الفائدة.

ت - التكاليف الكلية.

ث - فترة استرداد رأس المال.

اختيار أفضل بديل (الحل الأفضل):

بعد تقييم البدائل فى إطار المعايير المناسبة يتم اختيار البديل الأنسب الذى يحقق أكبر قدر ممكن من الفوائد وأقل قدر ممكن من الخسائر أو النتائج السلبية فى الظروف الراهنة والتي يتم فيها اتخاذ القرار.

وعموماً فإنه على متخذ القرار أن يضع فى اعتباره مجموعة من العوامل عند اختيار البديل المناسب ومنها:

1 - الحالة النفسية للعاملين ومدى تقبلهم لهذا البديل.

2 - مدى الخسارة التى يمكن أن تحدث لو أدى اختيار بديل ما أثار بعيدة الاحتمال.

3 - الآثار الجانبية التى يمكن أن تحدث أو تترتب على اختيار هذا البديل.

4 - مراعاة تحقيق المستوى المرضى للمنظمة التى يتخذ بشأنها القرار.

وضع البديل (الحل) موضع التنفيذ:

لا تعنى كل الدراسات السابقة من تحليل للمشكلة وتحديد لأسبابها والبحث عن البدائل والمفاضلة بينها واختيار أنسبها لا يعنى ذلك أن عملية التنفيذ قد تمت لأن البديل الذى يتم اختياره إذا لم يكن قابلا للتنفيذ فذلك دلالة على أن العمليات السابقة غير سليمة وأن متخذ القرار جانبه التوفيق فيها ولكن إمكانية وضع البديل موضع البديل موضع التنفيذ يعنى أن العمليات السابقة تمت بالكفاءة المناسبة التى يسرت الوصول إلى هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

ومن ثم تتخذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ البديل أو الحل الذى وقع عليه الاختيار.

متابعة تنفيذ البديل (الحل):

بعد أن يتم وضع البديل موضع التنفيذ تأتى مرحلة المتابعة لمعرفة ما إذا كان البديل الذى تم اختياره سيحقق أهدافه أو لا، وهل سيسير فى الاتجاه المتوقع له أو لا، وإذا حدث وانحرف هذا البديل عن الخط المتوقع له يصعب على متخذ القرار أن يقوم باتخاذ قرارات أخرى لتعديل المسار قبل أن يستفحل الخطأ وتأتى النتائج بغير المتوقع منها تماماً.

أسباب الفشل في اتخاذ القرار:

وعلى الرغم من الالتزام بمراحل وخطوات اتخاذ القرار فإننا نجد أن البعض قد يواجه بالفشل وقد يعزى ذلك إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية:

1 - الفشل فى تحديد الأهمية المناسبة للأولويات.

2 - الاهتمام بتفاصيل الوظيفة السابقة.

3 - احتكار عملية اتخاذ القرار.

4 - عدم اتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

5 - الإفراط فى استخدام معيارا الخطأ والصواب.

6 - الاعتماد على التخمين.

7 - النظرة المحدودة للمشكلة.

8 - الإفراط فى جمع البيانات الغير لازمة أو عدم جمع المعلومات اللازمة أو غير الكاملة.

9 - عدم إعلام الغير بالقرار.

بعض المبادىء التى يجب أن يراعيها متخذ القرار:

عملية اتخاذ القرار ليس الهدف منها الوصول إلى تحديد قاطع لإجابات محددة بالنسبة للأمور محل الدراسة ولكنها تعنى اختيار أكثر المناهج فاعلية من بين المناهج المختلفة المتاحة ومن ثم يجب مراعاة عدة أمور لنجاح عملية اتخاذ القرار منها:

- ضروره إعطاء الوقت الكافى للتعرف على البدائل المتاحة والعمل على تطويرها.

- ضرورة الوعى بأن اتخاذ القرار ليس عملا تنفيذيا فقط ولكنه عملية متكاملة تمثل فيها تنفيذ القرارات مرحلة فقط والإخفاق فى إدراك هذا الأمر قد يكون السبب فى فشل اتخاذ القرار حيث إن ذلك يؤدى إلى التعجيل للوصول إلى مرحلة التنفيذ قبل استيفاء المراحل السابقة.

بعض الافتراضات الخاطئة بالنسبة لاتخاذ القرارات:

1. إن اتخاذ القرارات قاصر على المديرين فقط والمدير الكفء لا يتخذ قراراً ولكنه يدير أعمال متخذى القرارات ويباشر العمل اللازم لاتخاذ القرارات والمدير الذى يحاول أن يتخذ كل

القرارات بنفسه سوف يعيش مشكلات وظيفية لا نهاية لها وذلك لأنه لا يمكن أن تتوافر كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات ولذا فإن عليه أن يلجأ للآخرين طلباً للمشورة وإبداء الرأى نظراً لدراية الآخرين بمجالات عملهم ومشكلاتهم أكثر من المدير نفسه.

2. إن القرارات الفاشلة هى التى تتخذ فى سرعة خاطفة وذلك لأن القرارات السريعة غالباً ما تفتقر إلى المعلومات والبيانات الكافية مما يترتب عليه فشل هذه القرارات السابقة فقد يعتقد البعض بأن على الفرد أن يلتزم محدداً بما يسبق أن اتخاذه من قرارات دون إحداث أى تغير أو تعديل قد تطلبه الظروف الوظيفية والبيئية. وهذا أمر غير سليم بل إن المدير الكفء هو الذى يعلم كيف يوائم بين القرارات التى يتخذها مع الظروف المتغيرة التى تواجهه.

وقد يعتقد بعض الأفراد أن تعديل القرار المتخذ يعد دليلا على الضعف والتخاذل ولهذا فإنه بمجرد توصلهم إلى القرار السليم من وجهة نظرهم فإنهم لا يقبلون أى تعديل يدخل عليه وهذا مفهوم خاطىء.

أنماط لبعض القادة متخذي القرارات:

نعنى بكلمة أنماط نوع السلوك الذى يسلكه القائد عند قيامه باتخاذ القرارات ومن هذه الأنماط التى يمكن أن يتبعها القائد فى اتخاذ القرارات ما يلى:

1 - قائد يقترح القرار بصورة مبدئية تقبل المناقشة والتغيير.

2 - قائد يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ثم يتخذ القرار بعد ذلك.

3 - قائد يرسم الحدود التى تسمع للمرؤوسين باتخاذ القرارات فى إطارها.

4 - قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات وينفذها فى نطاق متفق عليه بين المديرين والمرؤوسين.

العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات:

والواقع أنه لا يمكن لأحد أن يوصى باتباع نمط معين دون الآخر دون النظر إلى طبيعة المواقف الذى يتخذ بشأنها القرار لأن المواقف متغيرة وطبيعة المشكلات متباينة كما أن البيئة المحيطة بالقائد أو متخذ القرار لا تتسم بالثبات أو السكون وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل تؤثر فى القائد وفى الموقف وفى كليهما فتجعلها تجنح إلى سلوك دون غيره وتتلخص هذه العوامل فيما يلى:

أولا: عوامل تتعلق بالقائد ذاته:

يتأثر سلوكه بدرجة عالية بمجموعة من العوامل أو القوى التى تتفاعل مع شخصيته فتجعله يسلك سلوكاً دون آخر ومن أهم هذه العوامل:

- الفلسفة التى يؤمن بها القائد: ويشير هذا إلى مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم.

- مدى ثقة القائد فى مرؤوسيه: حيث يختلف القادة فيما بينهم فى مدى الثقة التى يمنحونها لمرؤوسيهم.

- مدى إدراك القائد لمعنى القيادة: فبعض القادة يرون فى القيادة أنها الحق فى اتخاذ القرارات بينما يعتقد البعض الأخر أن القيادة ليست إلا توجيه المرؤوسين نحو الأعمال التي يقومون بها بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد ويزيد كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم فى اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة نفسهم.

ثانيا: عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يتأثر المرؤوسين شأنهم فى ذلك شأن الرؤساء بمجموعة من العوامل التى تؤثر فيهم فضلاً عن اختلاف توقعاتهم وتباين إدراكهم للمواقف والمشكلات المختلفة:

ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثر فى سلوك مرؤوسيه يساعده بدقة على اختيار النمط الذى يسلكه فى قراراته ومن أهم العوامل التى تؤثر فى المرؤوسين ما يلى:

1 - نوع القرارات قد يكون القرار أمراً غير مرغوب فيه.

2 - مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال فى التصرف.

3 - الاستعداد الكافى الفطرى والمكتسب لدى المرؤوسين لتحمل مسئولية اتخاذ القرارات ثم إلى أى مدى يتوفر هذا الاستعداد لديهم.

4 - مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعوره بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم فى تحقيق أهداف المنظمة ومدى إدراكهم لأهمية تحقيقها.

5 - درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومدى معرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التى تعترض عمل المنظمة.

ثالثا: عوامل تتعلق بالموقف ذاته:

لكل موقف من المواقف خصائصه التى تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة فى الموقف وبالتالى فى سلوك القادة العوامل التالية:

1 - طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة:

فالمنظمات كأفراد سواء لها قيمتها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة فى مجموعها ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياستها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

2 - طبيعة المشكلة ذاتها:

تتفاوت المشكلات تبعاً لخطورتها ولمدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيداً وكان الخطأ فى معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداريا عالياً لمواجهتها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها.

3 - عنصر الوقت:

ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية فى هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقاً وحرجاً أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة فى مثل هذه القرارات قد يكون أمراً غير مرغوب فيه.



الإبداع التنظيمي

التفكير المبدع:

الإبداع والابتكار شكل راق للنشاط الإنسانى كما يعد الإبداع أعلى مستوى من الامتياز يمكن أن يصل إليه العقل البشرى ولا يمكن للتقدم العلمى أن يتحقق من دون تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان ويقع عبء تطوير القدرات العقلية على عاتق العلوم الإنسانية عامة وعلم النفس فى دراسة الإبداع خاصة.

مفهوم التفكير المبدع:

إن الإبداع هو عبارة عن عملية تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذوى قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

ويمكن اعتبار الإبداع هو النشاط أو العملية العقلية التى تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة من أجل المجتمع أما الإبداع بمعناه العام (الواسع) فهو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.

إن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر فى حل المشكلات وخاصة إذا ما حقق حل المشكلات توافقاً مع واحد أو أكثر من الشروط التالية:

1 - أن يمثل إنتاج التفكير جدة وقيمة.

2 - أن لا يتفق مع الأفكار المقبولة مسبقا أو ينفيها.

3 - أن يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التى تظهر على مسار العمل بشكل منقطع أو مستمر والذى تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمرها.

أهمية الإبداع لمنظمات الأعمال:

نظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة فى جل أن لم يكن كل أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتضامنية والتى تبدو وكأن العالم على أبواب ثورة صناعية تكنولوجية معلوماتية جديدة.

فلابد لكل منظمات الأعمال(الصناعية - التجارية – الزراعية – الثقافية –الفنية – الإنتاجية – الخدمية) أن تواجه وتواكب تلك المتغيرات لتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية والتطور والتقدم والنمو وذلك من خلال المجهودات والطرق والأساليب المبدعة والمبتكرة التى يجب أن يستخدمها المدير المعاصر فى إدارته لمنظمات الأعمال.

سمات المدير المبدع:

بعض السمات التى يمكن الاستراشاد بها للتعرف على المبدعين والمبتكرين فنذكر بعضها على سبيل المثال وليس الحصر:

1 - الذكاء (الفطنة والبداهة ، الحضور الذهنى).
2 - الاعتماد على النفس والاستقلال وعدم التبعية للآخرين.
3 - الصدق مع النفس ومع الآخرين.
4 - القدرات العالية للتذكر والاستفادة من الخبرات السابقة.
5 - الخيال الخصب مع القدرة على تنظيم الأفكار والتعبير عنهما.
6 - حسن التصرف فى المواقف الإيجابية والسلبية.
7 - مهارات الاتصال والتفاوض مع الأخرين.
8 - التمتع بالمهارات (الفنية والإنسانية والإدارية العالية).
9 - مثال وقدرة فى التمسك بالقيم والمبادىء.
10 - المعرفة الكاملة لتصدره عن ذاته وتصور الأخرين لذاته.
11 - المرونة مع الحزم فى علاج المشكلات والحكم على الأمور.
12 - النظرة الشمولية أو الكلية للمنظمة وعدم النظر للمؤسسة أو المنظمة كإجراء.
13 - الثقافة العالية والقراءة الواسعة والاطلاع المستمر فى مجال التخصص وغيره من الأمور ذات الصلة أو العلاقة.
14 - القدرة على إحداث التغيرات والتجديدات المستمرة الفعالة والهادفة.
15 - أن يكون على وعى كامل بالأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة التى يديرها ومثابر على تحقيقها.

16 -أن يتميز بارتفاع مستوى طموحه وأن يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال.

مخرجات الإبداع:

يمكن إجمال مخرجات الإبداع فيما يلى:

1 - الاختراع الجديد الذى قد يتمثل فى منتج جديد أو نظرية أو منهج جديد وعادة تكون المبتكرات أو الاختراعات الجديدة تمثل اختلاقاً جذرياً عن ما كان سائداً من قبل.

2 - ربط الأفكار أو النظريات من أجل إنتاج شىء جديد ويتم ذلك من خلال محاولة ربط أكثر من مجال للعلم أو أكثر من معلومات قد تبدو غير مترابطة مع بعضها البعض حتى يمكن الحصول على شىء جديد كمحاولة المدير ربط الفكر الإداري مع الفكر الرياضى من أجل تقديم نموذج رياضى معين يصلح لتقليل أو تقصير فترة دوران العمل أو زيادة الإنتاج أو حسن الرقابة والمتابعة والتقييم لتحقيق أهداف المنظمة.

3 - امتداد أو توسيع أو تطوير أو استكمال اختراع موجود أو إضافة استخدامات جديدة لاختراع موجود مسبقاً.

4 - الموائمة وتعنى استخدام الأفكار والمخترعات الجديدة التى قدمت بواسطة أفراد أو منظمات أخرى مع إجراء بعض التعديلات لتلائم ظروف وشروط وسياسات المنظمة.

معوقات التفكير المبدع:

لما كان الإبداع أو الابتكار يعنى الجدة والحداثة والأصالة والطلاقة فلا شك أن عملية التغيير هذه تحتاج إلى نوعية معينة من القادة الإداريين وهم يعرفون بقادة التغيير المسايرون لفسلفة التغير الناجمة عن الإبداع والابتكار.

وانطلاقة من تأكيدات العلوم الإنسانية إن العناصر البشرية ليست مع التغير من الوهلة الأولى فإن ذلك مشكلة رئيسية لقادة التغير (مدير المستقبل) فى منظمات الأعمال لذلك يجب على الإدارة القائمة بالتغيير أن تضع نصب اهتمامها الآثار الجانبية العظيمة على المنظمة وفق ترتيب أولويات التغير.

تواجة إدارة التغير وهى بصدد ممارستها للعمليات الإدارية المختلفة فى المنظمات العديد من المشكلات والمعوقات الإنسانية والفنية والتنظيمية التى تعوق الإبداع والابتكار والتى يمكن إيجازها على النحو التالى:

1 - معوقات شخصية: يتمثل بعضها فى :

- قلة الخبرة.
- نقص المعرفة.
- الاتجاهات التعصبية السابقة لأفكار عقيمة.
- الخوف من الفشل.

- الخوف من الجديد.
- التردد والتراجع والانسحاب.
- التوتر النفسى أو العصبى.
- الجمود الفكرى (القولبة الذهنية).
- عدم القدرة على حل المشكلات.
- التشاؤم.
- ضعف وتشوه الإدراك.
- نقص درجة الطموح.
- انعدام روح الإقدام والمبادرة.
- اليأس.
- الانطوائية.
- السكون.
- صراع الدور.
- الإحباط الذاتى.
- صراع الآلة.

2 - معوقات تنظيمية : ويتمثل بعضها فى :

- سيادة نمط إداري تقليدى.

- سوء المناخ التنظيمى (الصحة التنظيمية).
- التمسك الجاف بحرفية اللوائح والإدارة من خلالها.
- المركزية الشديدة.
- انعدام روح الفريق وسيادة الأنانية.
- تعقد نظام الاتصالات.
- عدم توازن السلطة مع المسؤولين فى جميع المستويات الإدارية.
- عدم تدفق وانسياب المعلومات رأسياً وأفقياً.
- عدم وضوح الأهداف والواجبات.
- تداخل السلطات والتنازع عليها.
- الجهل بالمداخل السلوكية فى الإدارة.
- زيادة حجم العمل المكتبى وتسلط المكتبين.

3 - معوقات اجتماعية : ويتمثل بعضها فى :

- العادات والتقاليد والقيم والأعراف.
- الأنانية المفرطة.
- سيادة روح الأنمالية.

- سوء استخدام الوقت.
- قلة أو انعدام نظام التكافل الاجتماعى.
- قلة أو محدودة الموارد.
- البطالة بكل أشكالها عامة والمقنعة فى المنظمات خاصة.
- التعلق بأهداف حضارية بالية.
- مقاومة التغيرات وعدم مواكبتها وخاصة البناءة.
- انتشار الآفات والأمراض النفسية والاجتماعية التى تصيب التعليم والأسرة والعامل.
- انتشار وتفشى الفساد الإداري.
- تحكم البيروقراطية كنمط إداري.
- غياب مفهوم الدور وعدم وضوح التوقعات.

ولقد حاول بعض العلماء تحديد مجموعة من مراحل العملية الإبداعية فى أربع مراحل للعملية الإبداعية هى:

1 - الإعداد والتحضير
2 - البزوغ (الحدس)

3 - الاستبصار (الحدس)

4 - التحقيق (الاستشراق)

مراحل الإبداع:

إن الفعل الإبداعى سواء فردى أو جماعى يمر بأربع مراحل كما صورها المتخصصون فى مجال الإبداع وهى:

1 - مرحلة الإعداد والتحضير:

وتعنى أن أى فعل إبداعى يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة لذا ينبغى على الباحث مثلا فى مجال الإدارة أن يقرأ كثيرا ويتصل بالآخرين ممن يعملون بالإطار نفسة وأن يوثق ويبحث بحثا دقيقا وجديا.

2 - مرحلة البزوغ أو (التفريخ):

وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة كأن تستغرق لحظات أو دقائق أو أياما أو شهور وقد يظهر الحل فجأة.

ومرحلة البزوغ هذه لها عدة مراحل تمر بها وهى :

1 - الإحساس بوجود المشكلة وصعوبتها.

2 - تكوين المشكلة.

3 - فحص المعلومات وكيفية استخدامها.

4 - جملة الحلول المطروحة.

5 - فحص الحلول نقديا.

6 - صياغة الفكرة الجديدة.

3 - مرحلة الاستبصار (الحدس):

وتعنى هذه المرحلة الوصول إلى الذروة فى العملية الإبداعية حيث تظهر الفكرة فجأة وتدور المادة أو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائيا دون تخطيط.

4 - مرحلة التحقق:

وهى المرحلة الأخيرة فى العملية الإبداعية وعلى الرغم من اعتبار الاستبصار" الحدث" بمثابة المرحلة الذروة فى العملية الإبداعية إلا أن النتاج لا يكون مقبولا إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتحقيق.

والقيادة الإدارية المبدعة تتبع الاسلوب العلمى المبدع لحل المشكلات والمتمثلة فى :

1 - التركيز وتحديد المشكلة.

2 - تجميع البيانات وتحليل المشكلة.

3 - التشخيص الدقيق.

4 - طرح البدائل.

5 - اختيار البديل الأمثل.

6 - حل المشكلة.

7 - وضع الاستراتيجيات والتصرفات التخطيطية التى تعتبر خطوة من خطوات التغيير الفعال الناجم عن الابتكار والإبداع فى منظمات الأعمال.



الرقابة والتوجيه

سيكولوجية القيادة والريادة:

تعتبر ظاهرة القيادة من الظواهر التى يهتم بها فئات وشرائح كثيرة من الناس سواء العامة أو المتخصصة. وأن ما يهمنا فى مجال دراسة العلوم السلوكية أن عمليات القيادة تدخل ضمن التوجيه والإرشاد التى يمارسها المدير أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف العامة المرسومة والمحددة للمنظمة أو الجماعة التى يديرها.

فى كل جماعة نعرفها توجد شخصية بارزة قد تسمى الرئيس أو المدير أو القائد أو الزعيم وإذا كان الفرد يؤثر فى الجماعة ويتأثر بها أيا كان موقعه فيها إلا أن تأثير الفرد القائد على الجماعة عادة ما يكون أكبر من تأثير الفرد التابع حيث يعد القائد أحد المحددات المركزية التى تسهم فى تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة أيا كان نوعها وحجمها وأهدافها ومن المفترض أن نجاح أو فشل أى جماعة أو منظمة يعتمد إلى حد كبير على خصائص القيادة فيها. فالقيادة دور اجتماعى رئيسى يقوم به الفرد القائد أثناء تفاعله مع الأتباع (أفراد جماعته) بقصد تحسين التفاعل الاجتماعى بين الأعضاء وتقوية الجماعة والحفاظ على تماسكها وتيسير مواردها وتحريك الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

لذلك يعد القائد بمثابة أحد العناصر الرئيسية فى المعادلة الشهيرة التى تلخص قصة التطور الإنسانى والتى تتمثل فى :

جماعة + قائد + هدف + موارد = إنجاز حضارى.

وتؤكد هذه المعادلة الدور الهام والحيوى الذى لعبته القيادة فى حياة الإنسان منذ أوائل تاريخ البشرية وفى المجتمع الحديث يزداد الاهتمام بموضوع القيادة وخاصة فى منظمات العمل والحكومة والأحزاب السياسية فى مختلف النشاطات الرسمية التنظيمية وغير الرسمية.

تعريف القيادة:

لقد كثرت وتعددت التعريفات بتعدد الباحثين والدارسين المهتمين بموضوع القيادة حيث يذخر تراث علم النفس الاجتماعى بكم هائل من التعريفات:

- فهناك تعريفات ركزت على القائد وخصاله.
- وتعريفات تعاملت مع القيادة كعملية تأثير فى الآخرين
- وتعريفات على الأفعال والسلوكيات الصادرة من أحد أفراد الجماعة نحو الآخرين.
- وأخرى اهتمت بالتفاعل المتبادل بين القادة والأتباع بهدف إشباع حاجات كل منهم.

ومن الاستعراض السابق لخصائص الجماعة وسماتها نلاحظ أن القيادة عبارة عن دور اجتماعى يتقلده القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويبدأ فى تنسيق جهود أفراد الجماعة وتوجيه سلوكهم وصولا بهم إلى تحقيق أهدافها.

ومن هنا تعددت تعريفات القيادة ومن هذه التعريفات ما يلى:

- القيادة هى مجموعة خصائص شخصية تجعل التوجيه والتحكم فى الآخرين أمرا ناجحاً.
- القيادة هى التأثير فى سلوك الآخرين.
- القيادة هى قدرة القائد أو المدير على إنجاز وتحقيق أهداف الجماعة من خلال أفرادها.
- القيادة هى إذعان مجموعة الأتباع لنفوذ القائد.
- القيادة ظاهرة اجتماعية محورها التأثير فى الآخرين.
- وهى مجموعة من السلوكيات التى يمارسها القائد فى الجماعة والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والأتباع والمهمة والنسق الاجتماعي والسياق الثقافي في المحيط – بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية كما تمثل فى مزيد من الإنتاجية ومزيد من الرضا والتمسك.

القيادة والرئاسة:

رغم عدم ضرورة التفريق بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة حيث إن مضمون المفهومين واحد فهما يحتويان عناصر كلها متشابهة والاختلاف بينهما لا يتعدى النواحي الشكلية حيث إن القائد يمارس التأثير فى سلوك الآخرين فى جماعة غير رسمية والرئيس يمارس نفس التأثير فى سلوك الآخرين فى جماعة رسمية.

وهناك عدة نقاط تناصر مبدأ التفرقة بين المفهومين وعلى سبيل المثال ما يلى :

1. القائد يتقلد مكانته تلقائياً فى حين أن الرئيس يتقلد مكانته من خلال نسق منظم.
2. القائد لا يحدد أهداف الجماعة فى حين أن الرئيس يمكن أن يختار ويحدد أهداف الجماعة.
3. القائد يركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول أفراد الجماعة لهذه النفوذ فى حين أن الرئيس يستمد نفوذ سلطاته وتأثيره على أفراد الجماعة من خلال اللوائح والقوانين والنظم الخاصة بالمنظمة أو المنشأة التى ينتمى إليها.
4. القائد يركز على الاتصالات والمشاعر الوجدانية الاجتماعية وعلى إحساس التضامن للسعي نحو تحقيق أهداف الجماعة فى حين أن الرئيس يعتمد على الوصف التنظيمي للعلاقات الرسمية باعتباره جوهر التصرفات الإدارية.

نظريات القيادة: ومن أهم هذه النظريات :

نظرية السمات:

ركزت هذه النظرية على أن القادة لديهم عدد من السمات والخصائص الشخصية التى تميزهم عن غير القادة وتتمثل أهم هذه السمات والخصائص ما يلى:

1 - خصائص جسمية كالطول والوزن والحيوية والنشاط.
2 - خصائص عقلية ومعرفية كالذكاء والقدرات المعرفية العامة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها.
3 - خصائص أو سمات اجتماعية كالتعاون وروح الانبساط والمرح والمشاركة الاجتماعية للأعضاء.
4 - خصائص وسمات وجدانية كالثبات الانفعالي وقوة الإرادة وروح التسامح والثقة فى النفس وقدراتها وتحمل المسئولية والواقعية.
5 - خصائص فنية كالفهم الواضح والتام لمهمة وأهداف الجماعة وكفاءة الأداء والقدرة على الإقناع والتأثير.

نظرية الرجل العظيم:

كانت معظم تفسيرات هذه النظرية من خلال محاولة تفسير القيادة على أسس وراثية حيث تفترض أن القادة هم بعض الناس ذوى

الشخصيات القوية والكفاءات والقدرات والمواهب والاستعدادات الفذة ويشيع وجود هؤلاء فى أسر معينة.

وهذا يعنى أن العامل الوراثى يؤدى دوراً هاما وبارزاً فى ظهورهم.

ومن الانتقادات التى وجهت لهذه النظرية أن الواقع الفعلى يخالف ويتنافى مع المسلمات الأساسية لهذه النظرية حيث إنه ليس شرط أن يكون أبناء القائد قادة فى المستقبل.

نظرية الموقفية:

وملخص هذه النظرية أن المواقف فى حياة الجماعات هى صاحبة الفضل فى خلق القيادات وتشير هذه النظرية إلى أى فرد فى الجماعة (عضو) قد يصبح قائدا لها وخاصة فى موقف يسهل له ويمكنه من القيام بالمهام المناسبة لهذا الموقف وعليه فالفرد القائم ما قد لا يكون بالضرورة قائداً فى موقف آخر إذن فالظروف والمواقف الحياتية هى التى تهيئ لظهور القادة.

النظرية التفاعلية:

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية فى القيادة وذلك باعتبار أن القيادة ظاهرة اجتماعية متشابكة وأن النظر إليها من جانب أو متغير واحد فقط لن يؤدى إلى

فهم شامل لها وتتحدد المتغيرات الرئيسية فى القيادة والتى يجب النظر إليها بشكل متكامل متفاعل فى الآتى:

1 - القائد وسماته الشخصية ونشاطاته فى الجماعة.
2 - الأتباع أو المرؤوسين واتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم وآمالهم وطموحاتهم المادية والاجتماعية.
3 - الجماعة نفسها من حيث بناؤها وأهدافها ونسقها التنظيمى.
4 - الأهداف والمهام وطبيعة العمل فى الجماعة.
5 - النسق الثقافي للمجتمع الذي توجد فيه الجماعة حيث إن ثقافة المجتمع تشكل أحد العناصر الرئيسية المؤثرة فى القائد.

وهكذا تقوم هذه النظرية فى أساسها على النظرة المتكاملة لكل القوى المؤثرة فى تشكيل سلوك القائد باعتبار أن تفاعل هذه القوى مع بعضها البعض يخلق محددات السلوك القيادي.

أنواع القيادة:

1 - القائد الديمقراطي:

يتميز القائد الديمقراطي بأنه يقرر سياسة الجماعة عن طريق تبادل الرأي بين الجماعة بمعنى أنه يشرك أفراد الجماعة فى التفكير والإعداد والتخطيط للعمل وخطوات تنفيذه.

- وعادة تكون الاتصالات نشطة ومن أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهذا يزيد من تفاعل وتماسك الجماعة.
- القائد الديمقراطي يوجه اللوم والنقد على أساس موضوعي لا شخصي وفى نفس الوقت يكثر من استخدام الثواب.
- فى ظل القائد الديمقراطي تعمل الجماعة بنفس مستواها سواء فى حالة وجود القائد أو غيابه.
- القائد الديمقراطي عادة يكون عضوا فى الجماعة دون أن يشترك كثيراً فى العمل.
- فى ظل القيادة الديمقراطية يسود روح الود وتقل النزاعات والصراعات بين أفراد الجماعة فيزدادون تمسكاً.

2 - القائد الدكتاتوري:

- القائد الدكتاتوري (الاستبدادي) يقرر سياسة العمل وحده ويأمر أفراد الجماعة بالعمل الفوري الذي يقبلون عليه خوفاً من عقاب القائد.
- عادة القائد الدكتاتوري يعلن خطوات العمل خطوة بعد خطوة ولا يكون لدى الجماعة أي معرفة بخطة العمل كلها.
- تقل الاتصالات بين القائد والأتباع فى ظل القيادة الدكتاتورية وعادة تكون الاتصالات من أعلى إلى أسفل وتكون فى شكل تعليمات وأوامر.

- عادة القائد الدكتاتوري يعين الأفراد والأعمال.

- يلوح القائد الدكتاتوري كثيراً باستخدام العقاب ويكون توجيه اللوم والنقد من وجهة نظر شخصية أكثر منها موضوعية.

- فى ظل القيادة الدكتاتورية تكثر النزاعات الفردية والصراعات والخوف من العقاب.

3 - القائد الفوضوي:

- فى ظل القيادة الفوضوية أو الاعتباطية تكون الحرية كاملة للجماعة فيما يختص بسياستها حيث تقل المساهمة من جانب القائد.

- القائد الفوضوي لا يؤدي أي دور فى الجماعة سوى إمداد أفراد جماعته ببعض المعلومات والبيانات حين تطلب منه.

- لا يبذل القائد الفوضوي أية محاولات لتقدير نشاط الجماعة أو تنظيمها أو تقييمها.

متى يكون القائد ناجحاً فى قيادته؟

إذا استطاع القائد ممارسة الأساليب التالية يكون على قدر من المهارة القيادية:

1. التفهم الكامل لسيكولوجية وديناميات الجماعة.
2. الاستخدام الأمثل لمبدأ الثواب والعقاب.
3. الفهم الكامل لأهداف الجماعة ورسم الخطط القابلة للتنفيذ وطرق قياسها.
4. القدرة على جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها.
5. تحديد أساليب العمل والقدرة على تدريب المرؤوسين (الأتباع) وتوجيههم وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء.
6. تهيئة ظروف وشروط العمل والاهتمام بتحسينها.
7. القدرة على نقل الخبرة وتقديم النصح والمشورة فى المواقف المناسبة.
8. إشراك الاتباع (المرؤوسين) فى الأمور التى تمسهم أو تهمهم فيشعرون بالرضا والاعتزاز والتقدير.
9. خلق الدافعية عند المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.

محددات تقيم فعالية القائد:

يمكن تقيم فعالية القائد من خلال المحكات التالية:

1. الإنتاجية والتى تعنى تحول المدخلات إلى مخرجات نافعة من خلال عملية الإنتاج مع مراعاة الكم والنوع والجودة والأساليب المستخدمة كل ذلك سواء فى إنتاج السلع أو الخدمات.

2. الرضا عن العمل بكل ظروفه وشروطة والرضا عن الزملاء والقيادة إنما تدل على فعالية القيادة.

3. الغياب عن العمل لأسباب غير صحية يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية السلوك القيادى.

4. العمل على تماسك الجماعة يعد أحد المهام الرئيسية لسلوك القائد هنا اعتبر العمل على زيادة أو خفض التماسك أحد المحكات لتقيم فعالية القائد.

التغير كمدخل لإشباع الحاجات التنظيمية:

تعيش الإدارة المعاصرة فى مصر وفى جميع أنحاء العالم وسط بيئة ديناميكية تتغير باستمرار وبشكل سريع ولذلك يتعين على الإدارة فى جميع الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية فى سبيل تحقيق غاياتها وأهدافها بكفاءة وبأقل التكاليف أن تستخدم أحدث الأجهزة والمعدات التقنية (التكنولوجيا الحديثة) كلما أمكن ذلك وأن تعمل جاهدة على تحديث وتطوير الطرق والأساليب المستخدمة فى إنجاز الأعمال المختلفة التى تمارسها كما تقع على الإدارة مسئولية تطوير وتنمية مهاراتها ومهارات العاملين حتى تتمكن من وضع المستجدات العلمية والتكنولوجية المختلفة موضع الاستفادة والتطبيق الصحيح بهدف مواكبة مسايرة التطورات

والتغيرات الكبيرة والسريعة الحادثة فى البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال.

ولما كانت المنظمات تعتمد أساسا على البيئة الخارجية المحيطة (المجتمع) حيث تحصل منها على عوامل الإنتاج التى تتمثل فى رأس المال والقوى العاملة والمعدات والخامات وبقية العوامل وفى نفس الوقت تعتمد المنظمات على البيئة الخارجية حيث تصرف منتجاتها من السلع والخامات لتحصل مرة أخرى على عوامل الإنتاج.

لذلك يقع على إدارة المنظمات أن تراقب أى تغيير يطرأ فى البيئة الخارجية ويؤثر عليها من المجالات المتعلقة بتصريف منتجاتها أو حصولها على عوامل الإنتاج وتتمثل بعض التغيرات التى يجب ويتعين مراقبتها باستمرار فيما يلي :

1 - التغيرات فى البيئة الاجتماعية والثقافية (قيم، عادات، تقاليد، اتجاهات) أذواق الاستهلاك وأنماطه.

2 - التغير فى درجة المنافسة بين المنظمات والمنشآت.

3 - التغييرات السياسية والاقتصادية.

4 - التغيرات التشريعية(القانونية).

5 - التطورات العلمية والتكنولوجية.

6 - التغيرات التى تطرأ على البيئة الطبيعية.

❖❖❖

إدارة التغيير

تأتى إدارة التغيير لتعبر عن كيفية مواجهة ومواكبة تلك التغييرات السريعة والمتلاحقة والتي تمثل ضغوطاً مادية ومعنوية على المنظمات وذلك من خلال خطط وطرق وأساليب مستحدثة وفعالة قادرة على مواجهة ومواكبة التغيير كل ذلك من أجل بقاء واستمرار ونماء المنظمة وهذا يمثل تحدياً مستمرا للقادة الإداريين المعاصرين على أى مستوى إداري.

وإدارة التغيير فى ظل تحديات القرن الواحد والعشرين يتعين عليها أن تضع فى اعتبارها ما يلي :

1 - التركيز على الجودة الكلية.
2 - أضافة قيمة للمنتج.
3 - تخفيض سعر المنتج من خلال تخفيض التكلفة.
4 - اتباع نظم مستحدثة ومتطورة فى الإنتاج والتسويق.
5 - الحد من المخزون السلعى.
6 - قيود منظمة التجارة العالمية وآثارها.
7 - نظم ولوائح وقوانين الحفاظ على البيئة.

ويمكن أن يتم كل ذلك من خلال اعتماد إدارة التغيير على عنصرين هامين هما:

1 - نظم معلومات فعالة.

2 - نمط إداري مبدع رشيد.

معوقات التغيير:

وفى ضوء حتمية إحداث التغيير الفعال تقوم الإدارة باتخاذ العديد من القرارات التى تستهدف إجراء تغير فى البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تكييفها والتغييرات التى تحدث فى البيئة الخارجية ويلاحظ أن هناك بعض قرارات التغيير تقبلها القوى العاملة فى المنظمة وتنفذها والبعض الآخر من قرارات التغيير يلقى مقاومة من قبل العاملين باعتبارها تؤثر سلبيا بصورة مباشرة أو غير مباشرة فى أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والوظيفية وخاصة أن قرارات التغيير عادة تشمل:

1 - تبديل الأجهزة والآلات والمعدات وفقا للتطورات التكنولوجية.

2 - تغيير الطرق والأساليب الفنية والإدارية المتبعة فى إنجاز الأعمال والتي اعتاد العاملون عليها.

3 - إجراء تنقلات بين القوى العاملة.

4 - إعادة النظر فى التنظيم الإداري للمنظمة ويترتب على ذلك تغيير هيكل الصلاحيات والمسئوليات.

5 - أجراء تغييرات وتعديلات فى سياسات الأجور والمكافآت والترقيات.

أساليب مقاومة التغيير:

تتحدد أساليب مقاومة التغيير من جانب العاملين بالمنظمة فى الأشكال التالية:

1. تقديم الاحتجاجات ضد قرارات التغيير إلى الإدارة.
2. بطء دوران العمل وبالتالي تخفيض كمية الإنتاج.
3. التغيب عن العمل.
4. ترك العمل والالتحاق بمنظمات أخرى.
5. التنفيذ الحرفي الروتيني للوائح العمل.
6. عدم استخدام العوامل المتاحة للإنتاج بكفاءة عالية.
7. إنتاج وحدات ذات مواصفات مخالفة للمواصفات المحددة من قبل الإدارة.
8. زيادة نسبة التالف والفاقد من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
9. عدم مشاركة العاملين فى مختلف الأنشطة التى تنفذها الإدارة وخاصة الاختيارية كالأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية.
10. الإضراب – التوقف عن العمل.

أسباب مقاومة التغيير:

ترجع بعض أسباب مقاومة القوى العاملة فى المنظمة للتغيير إلى العوامل أو الاعتبارات التالية:

1. يعتقد بعض الأفراد أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية.
2. يشعر بعض العاملين أن التغيير سيقلل من أهمية كفاءتهم.
3. يرى بعض العاملين أن التغيير وما يتطلبه من نقل بعض العاملين من وظائف إلى وظائف أخرى مثلا سيؤدى إلى تمزيق العلاقات الاجتماعية الغير رسمية فى المنظمة.
4. يرفض العاملون قبول قرارات استخدام أجهزة تكنولوجية متطورة باعتبارها تهدد بقاءهم فى المنظمة.
5. يرى البعض أن قرارات التغيير تؤدى إلى زيادة حجم الأعمال المناطة وتفرض عليهم مهام إضافية.
6. يشعر البعض بأنهم لا يتمتعون بالقدرات والمهارات المطلوبة وإنهم عاجزون عن تغيير سلوكهم وقدراتهم فى الوقت المحدد للتغيير.
7. يكون الخوف من المجهول فى بعض الأحيان أحد الأسباب المهمة الدافعة للأفراد لمقاومة التغيير.

استراتيجية مواجهة مقاومة التغيير:

تستطيع إدارة التغيير السليم أساليب متعددة لمواجهة ومعالجة وتطويق مقاومة التغيير التى تظهرها القوى العاملة فى المنظمات

والقضاء عليها وفيما يلي بعض الأساليب التى يمكن استخدامها من قبل الإدارة لمواجهة مقاومة التغيير:

تهيئة القوى العاملة للتغيير:

خلال توضيح أهداف وأبعاد قرارات التغيير للعاملين قبل اتخاذها حتى يكونوا على علم مسبق بالتغييرات والتعديلات التى تعتزم الإدارة القيام بها ويتحقق ذلك من خلال توفير المعلومات للعاملين عن طريق الندوات والمناقشات واستخدام جميع وسائل الاتصال.

إشراك القوى العاملة فى عملية التغيير:

يعتبر إشراك العاملين فى جميع مراحل التغيير ابتداء من التخطيط واتخاذ القرارات وتنفيذها وصولا إلى نتائج عملية التغيير من الأساليب الناجحة فى القضاء على ظاهرة التغيير حتى لا يشعروا بأن التغيير مفروض عليهم.

تأمين مستقبل القوى العاملة:

يعتبر الخوف من فقدان الوظيفة أو الدخل من الأسباب الهامة الدافعة لمقاومة التغيير لذلك يتعين على الإدارة أن توضح للعاملين وتؤكد لهم بأن التغير فى صالحهم وحتى لو أدى الأمر إلى تنفيذ العديد من برامج التدريب والتدريب التحويلي.

الاستفادة من القيادات المرجعية:

يوجد فى كل مجتمع أفراد ذوى صفات معينة يطلق عليهم علماء الاجتماع للقادة المرجعيين وعادة يرجع إليهم جموع العمال فى كل الأمور سواء العامة أو الخاصة لذلك يتعين على الإدارة أن تكون على

وعى ومعرفة بهم للاستفادة بهم فى التأثير على بقية العاملين وحثهم على قبول التغيير ويمكن أن نطلق عليهم قادة التغيير.

التطبيق المرحلي للتغيير:

يتعين على إدارة التغير أن تقوم بتنفيذ إجراءات التغيير والتطوير على مراحل بهدف تجاوز الأخطاء ومعالجة المشكلات التى قد تنجم من التطبيق المفاجىء.



المراجـــــــــــــــــــــــع



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء. . ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات

- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي. ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً، لـ هاري ألدر وبيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية. . أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.

- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطــة العاطــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة

- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق وابدأ الحياة
- دع القلق وابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري. آر. سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ والنساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا. .
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح. . د. طارق سويدان

- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين.. علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياً
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب والبرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي

- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم أيضًا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب والتسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم والتنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ... . لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن إيجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟

- كيف تحصل على ما تريد وتحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك. ..للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د. ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير والمراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...

- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة. .الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح. . مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى. . كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

